



# OHJEISTUS URHEILU- JA LIIKUNTA KOULUTUKSEN YRITYSTOIMINNAN APU- VÄLINEEKSI

Alalle haluavalle liiketoiminnan suunnittelun tueksi

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Ville Kiviniemi			
Työn nimi Ohjeistus urheilu- ja liikuntakoulutuksen yritystoiminnan apuvälineeksi			
Päiväys	9.11.2016	Sivumäärä/Liitteet	51/1
Ohjaajat Salla Willman ja Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja Ei toimeksiantajaa			
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialaan sekä laatia ohjeistus liiketoiminnan suunnitteluun toimialalle. Urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimiala on viime vuosina muun liikunta- ja hyvinvointialan ohella ollut nosteessa, mutta yritysten kannattavuus useimmiten heikkoa. Tästä lähtökohdasta opinnäytetyössä lähdettiin pohtimaan liiketoiminnan suunnitteluun liittyviä asioita.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu toimialan esittelystä, liiketoiminnan suunnittelun teoriaosuudesta, ohjeistuksen laatimisen kuvaamisesta ja pohdinnasta sekä työn lopputuloksena laaditusta ohjeistuksesta. Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa laaditun ohjeistuksen pohjana käytetty teoria käsitellään opinnäytetyöraportissa.</p> <p>Lopputuloksena valmistunut ohjeistus on hyödynnettävissä urheilu- ja liikuntakoulutuksen liiketoiminnan suunnitteluun. Ohjeistus on muokattavissa ja sovellettavissa myös muille toimialoille.</p>			
Avainsanat urheilu- ja liikuntakoulutus, yritystoiminta, liiketoimintamalli, liiketoimintasuunnitelma			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Ville Kiviniemi			
Title of Thesis Instructions for assistance to sports education business			
Date	9.11.2016	Pages/Appendices	51/1
Supervisors Salla Willman and Pentti Mäkelä			
Client Organisation None			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to increase the writer's knowledge in sports education as an industry and to create instructions for planning operations as an entrepreneur in this industry. Sports education along with the sports and well-being sector has become potential and promising branch of business for the last couple of years. On the other hand profitability of the enterprises in this branch of business has mainly been quite weak. These were the starting points for this thesis.</p> <p>This thesis contains introduction to the selected industry and sections of business planning theories and the writer's conclusions. Furthermore the guide for business planning is included as an appendix. This thesis was executed as a functional thesis where the theories behind the guide play the main role in the report.</p> <p>The guide created as the result of this thesis can be used for planning a business in the industry of sports education. Furthermore the guide can be revised and adapted also for other branches of business.</p>			
Keywords sports education, entrepreneurship, business model, business plan			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMIALAN ESITTELY.....	7
2.1	Suomalaisten liikkumisen taustaa .....	8
2.2	Liikkuminen nykyään ja tuoreimmat muutoksen suunnat .....	9
2.3	Asiakkaat .....	9
2.4	Kilpailutilanne .....	10
2.5	Toimialan erityispiirteet .....	11
3	SUUNNITTELUN OSA-ALUEET.....	13
3.1	ABC-malli liiketoiminnan suunnitteluun.....	13
3.2	Yritystoiminta .....	14
3.2.1	Yrittäjän ominaisuudet .....	14
3.2.2	Tarpeeseen vastaaminen .....	15
3.2.3	Toimialan houkuttelevuus .....	17
3.2.4	Kilpailukyky.....	17
3.2.5	PEST .....	20
3.2.6	SWOT .....	21
3.3	Liiketoimintamalli .....	22
3.3.1	Tuote .....	23
3.3.2	Tuotteen kohdentaminen .....	25
3.3.3	Yhteistyö ja sidosryhmät .....	27
3.4	Strateginen suunnittelu .....	27
3.4.1	Missio, visio ja arvot .....	28
3.4.2	Tavoitteet.....	28
3.4.3	Strategiat .....	29
3.4.4	Tehtävät.....	30
3.4.5	Rahoitus .....	30
3.5	Liiketoimintasuunnitelma .....	31
4	YRITYKSEN SUUNNITTELU KOKONAISUUTENA.....	36

4.1	Miten yhdistää eri osa-alueet sujuvasti.....	36
4.2	ABC-mallin soveltuvuus toimialalle.....	36
5	OHJEISTUKSEN LAATIMINEN: PROSESSIN KUVAAMINEN .....	38
6	POHDINTA.....	39
	LÄHTEET .....	40
	LIITE 1: OHJEISTUS .....	44

## 1 JOHDANTO

Liikunta-alan yrittäjyys, erityisesti urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalla, on kasvattanut viime vuosina suosiotaan samalla, kun kannattavuus on ollut keskimäärin heikkoa ja yritysten vaihtuvuus jopa suurinta kaikkiin muihin toimialoihin verrattuna. Alalla on kuitenkin jo pitkään arvioitu olevan paljon potentiaalia ja tätä arviota ovat myös tukeneet laskelmat siitä, että urheilupalveluita tarjoavien yritysten joukossa on kasvuyrityksiä enemmän kuin suomalaisessa yrityskentässä keskimäärin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 143-146; Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 11.)

Toimialan potentiaali ja yrityskannan suuri vaihtuvuus herättivät mielenkiinnon pohtia, miten alalle haluavan uuden yrittäjän kannattaisi suunnitella liiketoimintaa ennen sen käynnistämistä. Riittävän ja huolellisen suunnittelun puute voi olla yksi osasy syy suureen yrityskannan vaihtuvuuteen urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalla. Jos yritystoiminnan suunnittelu on jäänyt puutteelliseksi, niin mille tahansa paljon kilpaillulle toimialalle on vaikeaa murtautua onnistuneesti ilman hyvää tuuria.

Pohdinnan myötä valitsin opinnäytetyön aiheeksi ohjeistuksen laatimisen yritystoiminnan suunnittelun tueksi urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalle. Työ on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä ja lopputuloksena syntynyt ohjeistus on tämän opinnäytetyöraportin liitteenä. Ohjeistuksen tavoitteena on helpottaa alan yrittäjyyttä suunnittelevan mietintäprosessia siten, että olisi helpompi tietää mistä aloittaa ja missä järjestyksessä asioita voisi lähteä suunnittelemaan ja pohtimaan. Ohjeistuksen laatiminen on ollut samalla itselleni uuden oppimista sekä liiketoiminnan suunnittelusta että liikuntaliiketoiminnan erityispiirteistä.

Opinnäytetyöraportissa esitellään aiheen rajauksen mukainen toimiala sekä liiketoiminnan suunnitteluun liittyvät osa-alueet. Opinnäytetyönä laadittuun ohjeistukseen olen soveltanut ja hyödyntänyt Carvalhon ja Jonkerin (2015) kehittämää liiketoiminnan suunnittelun ABC-mallia, joten opinnäytetyöraportissa esitellään myös kyseinen suunnittelun malli sekä arvioidaan ja pohditaan sen soveltuvuutta valitun toimialan tarpeisiin. Lisäksi raportissa on kuvattu ohjeistuksen laatimisen prosessia.

## 2 TOIMIALAN ESITTELY

Urheilu- ja liikuntakoulutus toimialana käsittää kaikki ne yritykset, yhteisöt, yhdistykset ja vastaavat, joiden toimintaan kuuluu urheilu- ja liikuntaharrastukseen liittyvää koulutusta, esimerkiksi valmennuskursseina tai leireinä. Koulutus voi kohdistua ryhmille, esimerkiksi ryhmäliikuntakurssina tai yksilöille henkilökohtaisena valmennuksena, josta esimerkkinä mainittakoon personal trainerien antama valmennus. Toimialasta on kuitenkin rajattu pois koulujärjestelmän oppilaitokset, josta esimerkkinä ovat urheiluopistot, jotka voivat myös järjestää vastaavanlaista urheilu- ja liikuntakoulutusta osana toimintaansa. (Tilastokeskus 2008.)

Lisäksi huomioitavaa on myös se, että urheiluseurojen toiminta on määritelty kokonaan omaksi toimialakseen (Tilastokeskus 2008). Urheiluseurat järjestävät yleisesti kilpa- ja huippu-urheilutoiminnan lisäksi harraste- ja kuntourheilutoimintaa, jolloin ne toimivat suoraan urheilu- ja liikuntakoulutuksen alan yritysten kilpailijoina. Urheiluseurojen lisäksi samoista asiakkaista kilpailevat myös kuntokeskukset ja kuntosalit, joista varsinkin suurimmat toimijat tarjoavat erityisesti ryhmäliikuntatunteja sekä henkilökohtaista kuntosalivalmennusta osana palvelutarjontaansa. Kuntosalit ja kuntokeskukset muodostavat kokonaan oman toimialansa, joka on nimetty kuntokeskusten toimialaksi (Tilastokeskus, 2008).

Liikunta-alan toimijat voidaan myös määritellä kuuluvan isompiin toimialakokonaisuuksiin. Liikunta-alan kokonaisuudesta käytetään termiä liikuntaklusteri, joka muodostuu liikunnan ja urheilun palveluista, tuotteista, tutkimuksesta ja koulutuksesta. Tilastokeskus luokittelee urheilu- ja liikuntaklusterin muodostuvan kolmesta päätoimialasta. Urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialan voidaan katsoa kuuluvan liikunnan palvelualoihin, joka on yksi kolmesta päätoimialasta koko liikuntaklusterissa. Kaksi muuta päätoimialaa ovat jalostusalojen tuotevalmistajat sekä tukku- ja vähittäiskaupan yritykset. Liikunnan palvelualojen toimijoihin katsotaan kuuluvaksi urheilu- ja liikuntakoulutuksen lisäksi muun muassa edellä mainitut urheiluseurojen toiminnan sekä kuntokeskusten toimialat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 138-140; Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 7.)

Urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialan yrityksen voi määritellä myös kuuluvan terveyst- ja hyvinvointiklusteriin, johon kuuluvat yritykset, jotka pyrkivät palveluillaan ja tuotteillaan edistämään asiakkaidensa terveyttä ja hyvinvointia. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksessä vuodelta 2014 terveyden ja hyvinvoinnin alan on todettu olevan yksi selkeää kasvupotentiaalia omaava osa-alue liikunta-alalla. Muita selvityksessä esille tuotuja potentiaalisia liikunta-alan kasvualoja ovat matkailu ja tapahtumat sekä viestintä, viihde ja lifestyle. Li-

säksi teknologia nähdään kasvun alana, ja teknologian kehittyminen tuo oman lisänsä myös liikunta- ja hyvinvointialan kehittymiseen ja kasvupotentiaaliin.

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 12, 15, 24.)

## 2.1 Suomalaisten liikkumisen taustaa

Ennen tarkempaa perehtymistä toimialaan ja sen erityispiirteisiin, on syytä käydä läpi hie-  
man nykyisen liikunnan ja urheilun taustoja. Liikunta harrastuksena ja elämäntapana on pi-  
demmällä aikavälillä tarkasteltuna varsin tuore ilmiö. Liikunta on kuitenkin pysynyt mukana  
useiden ihmisten arjessa ja vapaa-ajassa sukupolvelta toiselle, joten nopeasti ohimeneväs-  
tä ilmiöstä tuskin voidaan puhua. Liikuntatottumusten historia ja muutokset ovat vahvasti  
taustalla siinä, että urheilu- ja liikuntakoulutuksesta on muodostunut oma toimialansa, ja  
vaikuttavat varmasti myös toimialan tulevaisuuden kehitykseen. (Kokkonen 2015, 346; Ti-  
lastokeskus 2008.)

Suomessa kuntoliikunta on yleistynyt 1950-luvun loppupuolelta lähtien. Aiemmin ihmisten  
täytyi liikkua olosuhteiden pakosta ja urheilua eivät harrastaneet juurikaan muut kuin nuo-  
ret ihmiset. Kaupungistumisen ja ruumiillisen työn vähenemisen myötä liikuntaharrastus  
yleistyi yhtenä tapana viettää lisääntynyttä vapaa-aikaa. (Kokkonen 2015, 346.)

1970-luvulla suomalaisia yritettiin houkutella liikkumaan erilaisin kampanjoin, joiden myötä  
osa suomalaisista alkoi harrastaa aktiivisemmin liikuntaa. Myöhemmin, 1980-luvulta lähtien,  
liikkumisesta on tullut monille harrastuksen ohella myös enemmän osa omaa elämäntapaa  
ja identiteettiä. Liikuntalajien lisääntymisen myötä eri lajien ympärille on muodostunut har-  
rastajayhteisöjä. (Kokkonen 2015, 346.)

Liikuntalajien suosion kasvamisen myötä liikuntapalveluita tarjoavien yritysten merkitys on  
kasvanut 1980-luvulta alkaen. Perinteisesti Suomessa julkinen sektori on vastannut liikun-  
tapaikkojen rakentamisesta ja ylläpidosta, kun taas urheilujärjestöt, kuten urheiluseurat,  
ovat vastanneet urheilutoiminnan järjestämisestä. Liikunta-alojen merkityksen kasvusta  
kertoo esimerkiksi se, että taloudellisesta taantumasta huolimatta vuonna 2009 työntekijöi-  
den ja toimipaikkojen määrä kasvoivat urheilu- ja liikuntapalveluissa. Myös liikevaihto kas-  
voi liikunnan palvelualoilla vuonna 2009.

(Lämsä ym. 2013, 3; Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 142.)

Terveysten korostamista liikunnan hyötyjen perusteluissa on käytetty jo pitkään, jopa 1800-  
luvulta alkaen. 1990-luvulla terveyden merkitys kasvoi liikuntakulttuurissa, ja esimerkiksi



käsite terveystoiminta yleistyi puhuttaessa liikunnasta ja sen merkityksestä. Kuitenkin sosiaaliryhmien väliset terveyserot ovat kasvaneet 1990-luvulta lähtien, kun liikunta- ja terveystottumukset eriytyvät jo lapsuudessa ja nuoruudessa. Terveystietoisuuden korostamisen sijaan monilla liikkujilla on motiiveina muita asioita, kuten erilaisten kokemusten ja elämysten saaminen liikunnasta. (Kokkonen 2015, 350-351, 368.)

## 2.2 Liikkuminen nykyään ja tuoreimmat muutoksen suunnat

Liikuntalajien harrastamisen suosiota tutkittaessa on todettu, että esimerkiksi työikäisten 19-65 vuotiaiden suosituimpia lajeja vuonna 2010 olivat kävely, pyöräily ja kuntosaliharjoittelu. Kuntosaliharjoittelua harrastavien määrä on nostanut suosiotaan liikuntalajeista eniten 2010-luvulle tultaessa. (Suomen Kuntoliikuntaliitto ym. 2010, 15-17.)

Kuntosaliharrastamisen suosion kasvu näkyy kuntokeskusten toimialalla kovana kilpailuna, ja alalla ennakoidaan tarjonnan menevän mahdollisesti jo lähiaikoina ylitarjonnan puolelle varsinkin edulliseen hinnoitteluun pyrkivien yritysten osalta. (Manninen 2015.)

Useat kuntosalit tarjoavat myös liikunnan ohjausta, joko yhteistyössä alan yrittäjien kanssa tai osana omaa palvelutarjontaan. Laajentamalla palvelutarjontaa aiempaa suuremmaksi ja kokonaisvaltaisemmaksi kuntokeskuksilla on selvä pyrkimys hyödyntää kuntosaliharjoittelun suosion kasvu ja sitoa asiakkaita tiukemmin omaan palvelukokonaisuuteen kilpailun ollessa alalla kovaa. (katso Rosvall 2016; Lumme 2015.)

Tuoreimpia liikuntaliiketoiminnan muutokseen vaikuttavia trendejä on selvitetty Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2014 julkaisemassa raportissa. Liikuntaliiketoimintaan erityisesti terveys- ja hyvinvointialalla vaikuttavia trendejä ovat senioreiden määrän kasvu, terveystietoisuuden lisääntyminen ja sosiaalisten ja henkisten tarpeiden korostuminen. Lisäksi eri kuntoisten ihmisten erot kasvavat ja kuntotasoltaan sekä heikoimpien että parhaimpien määrät kasvavat aiempaa suuremmaksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 13.)

## 2.3 Asiakkaat

Opinnäytetyössä käsiteltävä toimiala urheilu- ja liikuntakoulutus voidaan nähdä yleisimmin liittyvän liikunnan terveys- ja hyvinvointialaan. Erityisesti personal trainereiden kysyntä selittyy osin terveydestä kiinnostuneiden ihmisten kasvavasta halusta saada ammattimaista valmennusta terveyttä edistävään liikuntaan. (katso Tarvonen 2015; Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Liikunnan terveys- ja hyvinvointiklusterin asiakkaissa on selkeästi kaksi tärkeää asiakasryhmää. Toiseen kuuluvat terveydenhuollon potilaat, jotka ovat myös liikunnan alan asiakkaita osana heidän sairaanhoitoaan ja kuntoutustaan. Toinen asiakasryhmä koostuu tavoitteellisista liikkujista, joille on tärkeää optimoida ja kehittää omaa liikkumistaan ammattilaisten ohjauksella.

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 15.)

Pohjoismaisessa elintapojen tutkimuksessa vuodelta 2011 on havaittu, että yli puolet aikuisväestöstä (18-65v) kaikissa Pohjoismaissa liikkuu kohtuullisia määriä täyttäen asetetut tavoitteet liikkumisen vähimmäismääristä. Samalla kuitenkin liikunnan suhteen passiivisia on suunnilleen saman verran kuin suositusten mukaan optimaalisesti liikkuvia. (Rasmussen ym. 2012, 82-88.)

Suurin osa aikuisista liikkuu siis pieniä, mutta terveyden kannalta riittäviä määriä. Potentiaalisia asiakkaita löytyisi siis määrällisesti eniten kohtuullisesti liikkuvista. Paljon ja aktiivisesti liikkuvia on kuitenkin määrällisesti vähän, joten tavoitteellisten liikkujien asiakassegmentti on suhteellisen pieni. Kuitenkin esimerkiksi kuntosaliharjoittelun suosion tasainen ja melko voimakas kasvu osoittaa, että potentiaalisia asiakkaita löytyy myös kohtuullisia määriä liikkuvista, kun on tarjota kiinnostava ja houkuttava palvelu. (katso Nissinen ja Möttönen 2013, 8.)

## 2.4 Kilpailutilanne

Kilpailu liikunta-alalla on kovaa liikunta- ja urheilukoulutuksen toimiala mukaan lukien. Potentiaalia alalla kuitenkin on havaittu, sillä liikuntapalveluja tuottavien yritysten liikevaihto on tutkitusti noussut lähes nelinkertaiseksi vuosien 2007 ja 2011 välillä. Liikuntapalvelujen tuottajina toimivat yritysten lisäksi myös urheiluseurat ja kunnat, jotka kilpailevat yritysten kanssa samoista asiakkaista. Urheiluseurat voivat hakea ja saada avustuksia, joita yksityisille liikunta-alan yrityksille ei myönnetä, mikä voi hankaloittaa yritysten mahdollisuuksia menestyä urheiluseurojen rinnalla. Lisäksi kunnat saattavat alihinnoitella tarjoamansa liikuntapalvelut, mikä voi omalta osaltaan heikentää liikunta-alan yritysten kilpailukykyä. (Lith 2013; YLE 2013; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.)

Kilpailun kovuus erityisesti urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalla on havaittavissa myös yrityskannan vaihtuvuudesta. Vuosina 2008-2010 kahden ja puolen vuoden tarkasteluajanjaksolla on havaittu aloittaneiden yritysten määrän olleen 42,4% suhteessa olemassa oleviin yrityksiin, ja samalla aikavälillä lopettaneita yrityksiä on ollut vastaavasti 27,5% suhteessa olemassa oleviin yrityksiin. Yrityskannan vaihtuvuus on siis huomattavaa urheilu- ja

liikuntakoulutuksessa. Yrityskannan vaihtuvuus liikuntaklusterin eri toimialoista on suurinta nimenomaan urheilu- ja liikuntakoulutuksessa. Liikunta-alojen yhteenlaskettu suhdeluku aloittaneista yrityksistä suhteessa olemassa oleviin on vastaavasti ollut 28,0% ja lopettaneista 21,9%, mitkä nekin ovat korkeita lukuja verrattuna kaikkiin suomalaisiin yrityksiin keskimäärin.

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 143-146.)

Omat piirteensä liikunta-alan kilpailutilanteeseen tuo ihmisten lisääntynyt vapaa-aika sekä lisääntynyt ajan ja rahan käyttö vapaa-ajan harrastuksiin. Vapaa-ajan harrasteita tarjoavat yritykset niputettuna viihde- ja virkistyspalvelujen kokonaisuudeksi on ollut tasaisesti kasvava eri toimialojen kokonaisuus. Viihde- ja virkistyspalveluja tarjoavien yritysten liikevaihto on kasvanut vuosittain viimeisten kymmenen vuoden ajan. Vaikka liikuntapalveluja tarjoavien toimialojen kasvu on ollut nopeinta, niin silti kilpailua ei ole pelkästään liikunnan eri yritysten ja toimialojen välillä. Kilpailu käydään ihmisten vapaa-ajan käytöstä, jolloin epäsuoria urheilu- ja liikuntakoulutuksen kilpailijoita löytyy kaikilta vapaa-ajan palveluita tarjoavilta toimialoilta. (Erämaja 2015.)

Nopeasti kehittyneen ja edelleen kehittyvän teknologian myötä liikuntapalvelujen ja urheilu- ja liikuntakoulutuksen kilpailu ei ole pelkästään paikallista, alueellista ja kansallista vaan yhä enemmän globaalia. Netti- ja mobiilipalvelut ovat helposti saatavilla fyysisestä sijainnista riippumatta, ja teknologiapainotteisen liikuntaliiketoiminnan erityisenä potentiaalina voidaan pitää teknologian mukanaan tuomaa kansainvälistä tavoitettavuutta. Liikuntapalveluihin ja -liiketoimintaan voi yhtä hyvin lähteä mukaan kilpailemaan teknologia-alan yritys kuin liikunta-alan osaaja.

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 15-18, 24.)

## 2.5 Toimialan erityispiirteet

Yhtenä erityispiirteenä koko liikunta-alaan ja samalla urheilu- ja liikuntakoulutukseen liittyy edellä mainittu urheiluseurojen ja kuntien kilpailu yksityisten yritysten kanssa. Esimerkkinä voidaan mainita Keski-Suomessa tehty selvitys, jonka mukaan vuonna 2011 liikunta- ja urheilutoimialan liikevaihdosta yhteensä 41% muodostui kuntien ja urheilujärjestöjen toiminnasta. Yritykset muodostivat kuitenkin suurimman osuuden liikevaihdosta 39%: n osuudella, kuntien liikevaihdon ollessa yritysten jälkeen toiseksi suurin 26%: n osuudella liikunta-alan liikevaihdosta. Kuitenkin merkittävää on se, että yhdessä kunnat ja urheilujärjestöt muodostivat selvityksen mukaan suuremman osuuden kokonaisliikevaihdosta Keski-Suomessa kuin yritykset. Keski-Suomen liikunta- ja urheilutoimialan selvityksessä pitää huomioida koulutus- ja tutkimuslaitosten toiminnan osuus liikevaihdosta, muun muassa Jy-

väskylän yliopiston liikuntatieteellinen tiedekunta ja Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskus (KIHU) ovat merkittäviä toimijoita Keski-Suomessa. Selvityksen ollessa alueellinen, ovat yritysten ja kuntien sekä urheiluseurojen osuudet markkinoista tyypillisiä kyseiselle alueelle. Alueittain ja paikkakunnittain on varmasti vaihtelua siinä, kuinka suuri merkitys urheiluseuroilla ja kunnilla on, ja kuinka paljon markkinoilla on tilaa yrityksille. Keski-Suomessa tehty selvitys kertoo kuitenkin tyypillisestä tilanteesta Suomessa, jossa edelleen kunnat ja urheiluseurat ovat todella merkittävässä roolissa ihmisten liikuttamisessa.

(Lämsä ym. 2013, 7-14.)

### 3 SUUNNITTELUN OSA-ALUEET

Yritystoiminnan suunnittelu kattaa useita osa-alueita ja apuvälineitä, joista tunnetuin lienee liiketoimintasuunnitelma. Kuitenkin ennen liiketoimintasuunnitelman laadintaa on useita asioita, jotka on hyvä miettiä ja suunnitella valmiiksi. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä yhteenveto tulevan yritystoiminnan kokonaisuudesta, ja sitä laadittaessa ollaan yleensä jo hyvin lähellä varsinaista yritystoiminnan käynnistämistä. Yritystoiminnan suunnittelussa lähdetään usein liikkeelle ideasta, jonka pohjalle tarjottava tuote tai palvelu sekä koko yrityksen toiminta perustuu. Usein tätä liikeideaa edeltää pohdinta ja tutkimus siitä, millaiselle palvelulle on kysyntää ja tarvetta markkinoilla.

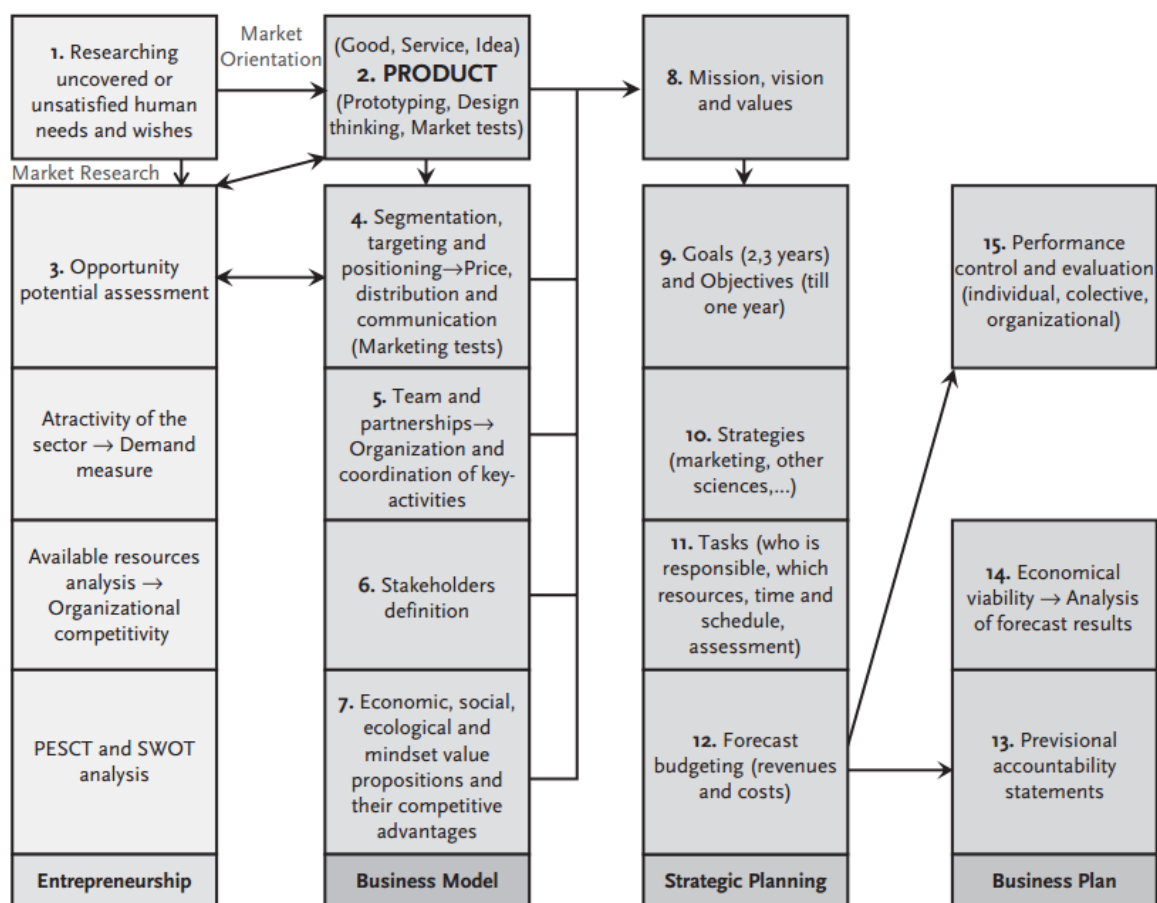
Opinnäytetyöraportissani käyn yritystoiminnan suunnittelun eri osa-alueet läpi ABC-mallin pohjalta (katso Carvalho ja Jonker 2015). Hyödynnän opinnäytetyönä laatimaani oppaaseen ABC-mallia ja sovellan sitä urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalle sopivaksi.

#### 3.1 ABC-malli liiketoiminnan suunnitteluun

Esittelen tässä kappaleessa lyhyesti Carvalhon ja Jonkerin vuonna 2015 esittelemän liiketoiminnan suunnittelun ABC-mallin. Carvalho ja Jonker (2015) määrittelevät aloittavien yritysten suunnittelussa olevan neljä tärkeää näkökantaa, jotka ovat *yritystoiminta, liiketoimintamallit, strateginen suunnittelu ja liiketoimintasuunnitelman kehittäminen*. ABC-mallin ytimessä on yrityksen arvolupaus, ja kuinka annettu arvolupaus kattaa taloudelliset, sosiaaliset, psykologiset ja ympäristöarvot.

Carvalhon ja Jonkerin (2015, 50-51) näkemyksen mukaan kirjallisuudessa on vajausta käsitteellisistä malleista yritysten perustamiseen, joissa yhdistettäisiin yritystoiminta, liiketoimintamallit, strateginen suunnittelu sekä liiketoimintasuunnitelma. ABC-mallin avulla on tarkoitus yhdistää edellä mainitut tärkeimmät osa-alueet yritystoiminnan suunnittelussa ja auttaa luomaan uusia organisaatioita. Tavoitteena on, että ABC-mallia hyödyntämällä voisi luoda uusia tuotteita ja palveluita, jotka pystyisivät vastaamaan ihmisten tarpeisiin. ABC-mallin tarkoituksena on auttaa yrittäjiä löytämään uusia keinoja menestymiseen.

Kuviossa 1 on esitetty, kuinka liiketoiminnan suunnittelun osa-alueet ovat ketjumaisesti vuorovaikutuksessa toisiinsa yritystoiminnan, liiketoimintamallin, strategisen suunnittelun ja liiketoimintasuunnitelman välillä. (Carvalho ja Jonker 2015, 59.)



KUVIO 1. Liiketoiminnan suunnittelun ABC-malli (Carvalho ja Jonker 2015, 59.)

Seuraavaksi käyn raportissani tarkemmin läpi yritystoiminnan suunnittelun tärkeimpiä osa-alueita ja apuvälineitä, joita myös ABC-mallin laatimisessa on hyödynnetty.

### 3.2 Yritystoiminta

Yrittäjyys on yksi mahdollinen vaihtoehto ammatinvalintaan. Yrittäjä kantaa riskin usein myös muiden puolesta työllistämällä itsensä lisäksi muitakin henkilöitä. Erityisesti yrittäjän ammatin eroavaisuus palkkatyöhön verrattuna on taloudellinen epävarmuus, tulot eivät ole itsestään selvää ja konkurssiriski on todellinen. Yrittäjiksi pyrkivät henkilöt ottavat muita herkemmin taloudellisia riskejä ja haluavat olla riippumattomia ja kantaa vastuun omasta elämästään. (Kanniainen 1999, 12-13, 19.)

#### 3.2.1 Yrittäjän ominaisuudet

Yleisimmät yrittäjätyyppit ovat yrittäjyyttä aloittelemassa olevat, sekä yksittäistä liiketoimintaa pyörittävät yrittäjät. Yksityisyrittäjät ovat perinteisesti olleet esimerkiksi käsityöläisiä,

jotka ovat tienanneet elantonsa myymällä itse valmistamansa tuotteet sekä yrittäjiä, jotka ovat pyrkineet maksimoimaan yritystoiminnasta saatavat hyödyt. Hyötyjen takia yrittäjiksi pyrkivillä on voinut olla tavoitteena esimerkiksi yritystoiminnan mahdollisimman suuri kasvattaminen ja siitä hyötyminen taloudellisesti, tai se, että yritystoiminnalla voi työllistää itsensä ja olla sitä kautta itsenäisempi kuin palkansaajat. Ammatinharjoittajat voivat olla nykyisin yhtä hyvin varsinaisia käsityöläisiä, kuin muita yrittäjiä, jotka hyödyntävät omaa erikoisosaamistaan, kuten esimerkiksi konsultit tai personal trainerit. (Wickham 2006, 34-35.)

Useimmiten yrittäjät ovat muihin verrattuna valmiimpia ottamaan riskejä ja kantamaan tekemistään valinnoista vastuuta. Yritystoiminnassa järkevä riskinottaminen on kannattavaa ja liiallinen taipumus riskinottoon voi kääntyä haitalliseksi liiketoiminnan kannattavuudelle. Tärkeitä ominaisuuksia yrittäjälle ovat lisäksi itsenäisyys ja innovatiivisuus. Yrittäjän täytyy tehdä useita itsenäisiä päätöksiä ja varsinkin alkavan yrittäjän kohdalla enimmäkseen yksin. Innovatiivisuus tai halukkuus muutokseen on myös tärkeää, sillä yritystoiminnassa täytyy reagoida jatkuvaan muutokseen ja kehittää liiketoimintaa tarvittavaan suuntaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö – Yritys-Suomi.)

### 3.2.2 Tarpeeseen vastaaminen

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on olennainen osa tuotekehityksen prosessia. Tarpeiden tunnistaminen liittyy vahvasti tuotekonseptin luomiseen ja sen valintaan sekä kilpailukyvyyn analysointiin. (Ulrich ja Eppinger 2012, 74.)

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on itsessään prosessi, johon voidaan hyödyntää esimerkiksi seuraavaa viiden kohdan menetelmää: kerätään tietoa asiakkailta, tulkitaan saatua tietoa asiakkaiden tarpeiden suhteen, järjestetään asiakkaiden tarpeet ensisijaisiin ja toissijaisiin tarpeisiin, todennetaan tarpeiden suhteellinen merkitys sekä pohditaan saatujen tulosten ja tarpeiden tunnistamisen prosessin lopputuloksia. (Ulrich ja Eppinger 2012, 75.)

Asiakastarpeita selvitetään nykyisin monin eri menetelmin. Tietoa asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista kerätään ja tuotetaan erilaisten tutkimusten, mittausten ja ennusteiden avulla. Asiakkaiden päätöstentien taustalla oleviin mieltymyksiin ja niiden muutoksiin reagoiminen on nykypäivän yrityksille kriittisen tärkeää. (Helander ym. 2013, 30.)

Kuviossa 2 havainnollistetaan, miten asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen sijoittuu tuotteen suunnittelun prosessiin.



KUUVIO 2. Tuotteen suunnittelu (soveltaen Ulrich ja Eppinger 2012, 74.)

Asiakkaat ymmärtävät usein omat vaatimuksensa ja tarpeensa, mutta eivät välttämättä hahmota tarpeeseen vastaamisen arvoa. Asiakkaat eivät siis välttämättä tiedä, paljonko he olisivat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta, joka vastaa heidän tarpeisiinsa. Asiakkaiden tietämättömyys tarjoaa myyjille mahdollisuuden osoittaa tuotteidensa arvo ja auttaa asiakkaita tekemään järkevämpiä ostopäätöksiä. (Anderson ja Narus 1998, 53-65.)

Markkinoilla on kasvava määrä yrityksiä, jotka hyödyntävät tietämystään siitä, mitä asiakkaat arvostavat ja mitä he voisivat arvostaa. Tiedostettujen tarpeiden lisäksi pyritään siis vastamaan myös tiedostamattomiin tarpeisiin. Yritykset pyrkivät hyödyntämään tietämystään asiakkaiden arvostamista asioista kasvattaakseen kilpailuetuaan markkinoilla. Nämä yritykset ovat kehittäneet malleja asiakasarvon tuottamiseen, jotka ovat tietoon perustuvia malleja siitä, mitä yritys tällä hetkellä tekee asiakkaidensa hyväksi tai mitä yritys voisi tulevaisuudessa tehdä tuottaakseen lisäarvoa asiakkaille. (Anderson ja Narus 1998, 53-65.)

Asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden tarpeiden ylittäminen ovat nykyään kasvaneissa roolissa, sillä tutkimusten mukaan nykyinen haastava markkinatilanne on tuonut mukanaan kovia paineita asiakkaiden uskollisuuden säilyttämiseen. Pienetkin muutokset asiakkaiden tyytyväisyydessä voivat vaikuttaa hyvin paljon asiakkaiden lojaaliuteen ja asiakkaat voivat vaihtaa asiakkuuttaan yrityksestä toiseen aiempaa herkemmin. (Kotler ja Armstrong 2013, 42.)

Asiakasarvon malleissa käytetään pohjana vertailua kuluja ja hyötyjen välillä, kun tarjotaan tuotetta tietyille asiakkaille. Käytettävistä menetelmistä ja käytettävissä olevista tiedoista riippuen asiakasarvon malli voidaan rakentaa joko asiakaskohtaisesti tai kokonaiselle markkinasegmentille. Asiakas- arvon malleja luodessa on tärkeää valita oikea asiakas- segmentti ja kohdentaa kenelle tuote on tarkoitettu. Yrityksen täytyy myös miettiä tarkkaan, mitä tietoja asiakkailta halutaan saada, ennen kuin lähestytään asiakkaita ja kerätään tietoa. (Anderson ja Narus 1998, 53-65; Kotler ja Armstrong 2013, 215-218.)

Yrityksen antama arvolutaus ja asiakkaan tarpeet eivät kuitenkaan aina kohtaa. Asiakas- lähtöisessä yrityksessä näin ei pitäisi olla, mutta toisaalta tilanne, jossa asiakkaan tarpeet ja yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut eivät kohtaa, voivat johtaa esimerkiksi edellä mai-



nittuun asiakasarvon mallin kehittämiseen. (Strandvik ym. 2012; Anderson ja Narus 1998, 53-65.)

### 3.2.3 Toimialan houkuttelevuus

Tämän raportin aiemmassa osiossa käsiteltiin toimialaa ja sen kokonaisuutta tarkemmin. Kuten edellä on mainittu, niin liikunta-alalla ja urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalla kilpailu on kovaa ja yritysten vaihtuvuus suurta. Toimialan houkuttelevuuteen korkeilla riskeillä ja alan yritysten suurella konkurssimäärällä on varmasti jonkin verran negatiivista vaikutusta. Toisaalta alalla arvioidaan olevan huomattavaa kasvupotentiaalia niin Suomessa kuin maailmanlaajuisesti, mikä tuo toimialaan selkeästi houkuttelevuutta ja lähteä yrittämään. Luonnollisesti kova kilpailu karsii osan yrittäjistä ja epäonnistumisia tulee, mutta osaltaan myös tieto alan kasvupotentiaalista saattaa tuoda mukanaan alalle normaalia enemmän vaihtuvuutta. Voi olla, että mielikuva tulevaisuuden alasta houkuttelee alalle yrittäjiä, joista osa lopettaa hyvin pian huomattuaan kannattavuuden olevan heikkoa. Näkisin kuitenkin, että selkeällä ja realistisella suunnitelmalla, mitä haluaa tuoda alalle ja millä aikoo tehdä tulosta, on mahdollista hyödyntää alan positiivisia näkymiä. (katso Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 5-18.)

Urheilu- ja liikuntakoulutuksen sekä koko liikunta-alan voidaan nähdä olevan murrostilassa jatkuvasti kehittyvän teknologian ja muuttuvan väestörakenteen myötä, jolloin koko ala hakee suuntaansa tulevaisuutta kohti. Muutoksen ollessa jatkuvaa ja nopeaa sekä kilpailun kovaa, on alalla yrittäjäksi mielivän syytä olla suunnitelmallinen ja aidosti valmis ottamaan suuria riskejä. Lukuisten muiden yritysten, niin isojen kuin pienien, joukosta pitäisi pystyä erottautumaan vahvasti. (katso Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 16-24.)

### 3.2.4 Kilpailukyky

Tuotteen ja samalla yrityksen kilpailukyky ja mahdollisuudet menestykseen ovat riippuvaisia useista tekijöistä. Menestyksen kannalta on erityisen tärkeää, että yritys pystyisi tarjoamaan kilpailijoihin verrattuna erinomaisen tuotteen tai palvelun sekä pystyisi tuntemaan markkinat kilpailijoita paremmin. (Bessant ja Tidd 2015, 328-330.)

Markkinoiden hyvän tuntemisen avulla yritys pystyy kehittymään kilpailijoita nopeammin ja voi siten saavuttaa etumatkaa muihin. Yrityksen tarjoama tuote pitäisi olla selkeä sekä asiakkaille että yritykselle itselleenkin. Asiakkaille pitäisi olla helppoa valita juuri kyseisen yrityksen tuote ja yritykselle tulisi olla selvää kenelle tuote on tarkoitettu. Tässä tavoiteltujen asiakasryhmien selkeällä määrittelyllä on merkittävä rooli. (Bessant ja Tidd 2015, 328-330.)

Lisäksi kyky arvioida riskejä ja varautua niihin on merkittävä osa yrityksen kilpailukyvyn ja menestymisen kannalta. Yritystoiminnan ympäristö on jatkuvasti muutoksessa ja riskit ovat jokapäiväisiä. Erinomainen ja innostava johtaminen on edellä mainittujen asioiden lisäksi olennainen osa menestyvää liiketoimintaa ja menestyviä tuotekonsepteja. (Bessant ja Tidd 2015, 328-330.)

Yrityksen tulisi määritellä strategiansa selkeästi, jotta sillä on mahdollisuuksia menestykseen. Määritellyn kilpailustrategian tulisi antaa vastaus siihen, mihin yrityksen menestys perustuu, mitkä ovat yrityksen menestystekijät ja millä toimenpiteillä menestys saavutetaan. Menestyvän yrityksen kilpailustrategiassa on kuvattu selvästi syy siihen, miksi valituille kohdeasiakkaille saadaan tuotettua lisäarvoa kilpailijoita paremmin. (Äijö 2008, 82-83.)

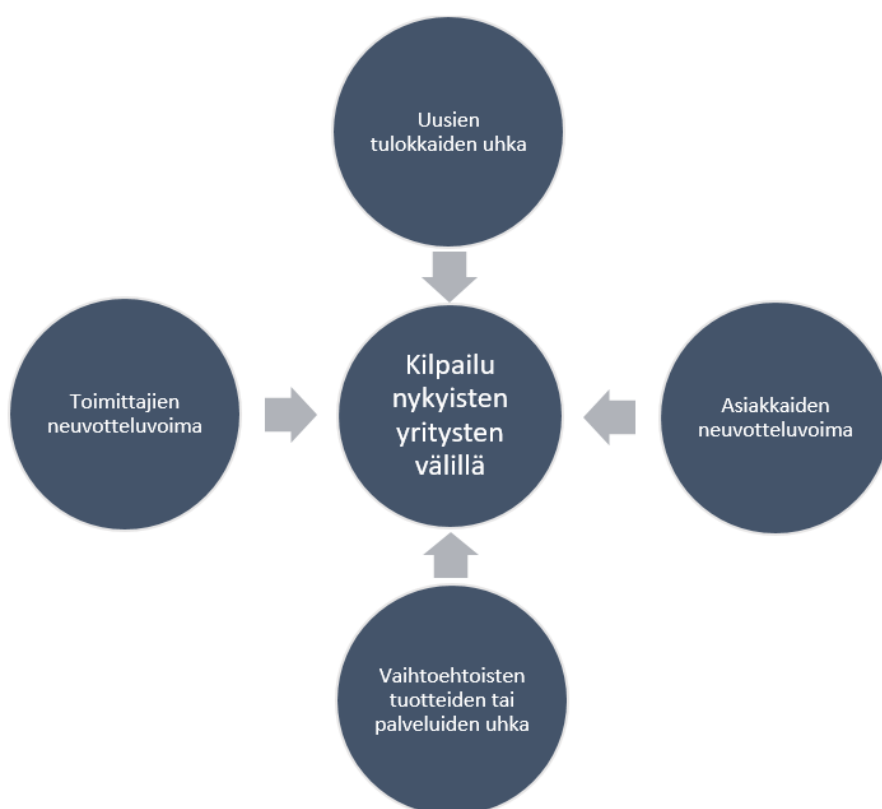
Pelkkä kilpailustrategian laatiminen ei takaa yrityksen kilpailukykyä, mutta hyvin ja realistisesti laadittuna se pohjustaa mahdollisuuksia menestymiseen. Kilpailustrategia pitää myös pystyä ottamaan käytäntöön ja toteuttamaan sitä kilpailijoita paremmin. On havaittu, että enemmistö yrityksistä ei joko laadi kilpailustrategiaa ollenkaan tai ei osaa määritellä sitä riittävän tarkasti. Niistäkin yrityksistä, jotka ovat laatineet hyvän kilpailustrategian, vain harvat toteuttavat laadittua strategiaa suunnitellusti. Kilpailukyvyn kannalta yrityksille on siis selkeä mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua hyvin laaditun ja toteutetun kilpailustrategian avulla. (Äijö 2008, 82-83.)

Aloittavan yrityksen kilpailukyvyn kannalta merkittäviä ovat myös mahdolliset esteet, joita se voi kohdata pyrkiessään markkinoille. Olemassa olevien yritysten etuna voivat olla muun muassa mittakaavaedut niin tuotannossa kuin kysynnässäkin. Uudet yritykset saattavat olla pakotettuja tulemaan markkinoille laajalla rintamalla, jotta olisi mahdollista päästä vanhojen yritysten kanssa samalle tasolle yksikkökustannuksissa ja kilpailla siten tasavertaisesti hinnoittelussa. Asiakkaat puolestaan voivat olla tottuneita ostamaan tuotteita ja palveluita tunnetuilta yrityksiltä. Joillekin voi olla myös tärkeää tuntea kuuluvansa tietyn yrityksen tai tietyn tuotteen ostajaryhmään ja -yhteisöön. Uudelle yritykselle on haaste saada rakennettua oma asiakasverkostonsa, jonka rakentamista voi joutua aluksi vauhdittamaan kilpailijoita halvemmalla hinnoittelulla, kunnes asiakasmäärät vakiintuvat. (Porter 2008, 9-12.)

Alalla jo olevat yritykset ovat myös voineet saavuttaa kilpailuetuja, jotka eivät ole riippuvaisia yrityksen koosta. Jotkut yritykset ovat voineet onnistua esimerkiksi saamaan liiketilansa liiketoiminnan kannalta keskeisiltä paikoilta ja toiset ovat voineet saavuttaa tunnetun ja luotetun brändin, joka vetoaa kuluttajiin. Joissain tilanteissa myös lait ja asetukset voivat olla olemassa olevia yrityksiä suosivia. Säädökset ja rajoitukset saattavat vaikeuttaa uusien toimijoiden tulemistä alalle. (Porter 2008, 9-12.)

Uuden yritystoiminnan aloittaminen vaatii usein hyvin paljon pääomaa ja sijoittaminen uuteen yritykseen sisältää paljon riskejä. Uuden yrityksen tarvitsemat hankinnat ja investoinnit ovat usein kalliita ja muun muassa markkinointiin on monesti juuri alkuvaiheessa syytä panostaa erityisen paljon. Kun tähän yhdistää sen, että monet asiakkaat kokevat mahdollisen uuden palveluntarjoajan tuotteisiin siirtymisen vaivalloisena uuden opetteluun ja omien tottumusten muuttamisen takia, nousevat haasteet ja riskit korkeiksi. Mahdollisten menestymisen esteiden analysointi on siis hyvin tärkeää kaikille uusille yrityksille, jotta olisi mahdollisuuksia varmistaa kilpailukyky markkinoilla. (Porter 2008, 10-13; Friend ja Zehle 2008, 223.)

Kuviossa 3 on kuvattu toimialan kilpailuun vaikuttavia tekijöitä. Uudet aloittavat yritykset muodostavat luonnollisesti potentiaalisen uhkan toimialalla jo oleville yrityksille. Lisäksi vaihtoehtoiset tuotteet ja palvelut voivat osoittautua uhkaksi ja vaikuttaa toimialan kilpailuun. Mikäli toimialalla on vahvassa asemassa oleva tuotteen tai palvelun toimittaja, voi se olla yksi haaste toimialalla kilpailemisessa. Esimerkiksi autojen valmistajat voivat tilata tietyn osan yhdeltä toimittajalta, jolloin kyseisellä tavarantoimittajalla on paljon valtaa vaikuttaa esimerkiksi nostamalla hintoja tai rajoittamalla tuotantoa. Lisäksi kuluttajat vaikuttavat paljon yritysten väliseen kilpailuun vertailemalla hintoja, palveluiden tasoa sekä palveluiden määrää, ja pakottavat yritykset kilpailemaan hinnoittelulla, jolloin kannattavuus laskee ja menestysmahdollisuudet heikkenevät. (vertaa Porter 2008, 3-8.)



KUVIO 3. Toimialan kilpailua muokkaavat tekijät (Porter 2008, 4.)

### 3.2.5 PEST

PEST-analyysia käytetään yleisesti liiketaloudessa mittaamaan markkinoiden potentiaalia. Analyysilla voidaan tutkia esimerkiksi markkinoiden houkuttelevuutta, yrityksen mahdollisuuksia ja markkinoiden kehityssuuntaa. PEST-analyysi muodostuu neljästä eri tekijästä. Lyhenne PEST tulee englanninkielisistä sanoista political (poliittiset), economical (taloudelliset), social (yhteiskunnalliset) ja technological (teknologiset tekijät). PEST-analyysia voidaan hyödyntää muun muassa silloin, kun arvioidaan yrityksen strategiaa tai yrityksen suuntaa ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Analyysin tuloksia voidaan käyttää yrityksen strategiseen suunnitteluun sekä tuotteen tai palvelun suunnitteluun. PEST-analyysista on erityisesti hyötyä, kun pyritään uusille markkinoille. (Halik 2012, 14-15.)

Yrityksen ulkoisen ympäristön analysoinnissa on tärkeää tunnistaa tekijät, joilla on vaikutusta yrityksen tuotteiden kysyntään ja tarjontaan sekä kuluihin. Jatkuvat muutokset markkinoilla luovat epävarmuutta ja vaikuttavat yrityksen toimintaan kokonaisuutena. PEST-analyysi helpottaa jakamaan yritykseen vaikuttavat ulkoiset tekijät poliittisiin, taloudellisiin, yhteiskunnallisiin ja teknologisiin osa-alueisiin. Joskus PEST-analyysiin saatetaan lisätä yksi tai useampia lisätekijöitä, jolloin puhutaan vaihtoehtoisesti PESTE-, PESTLE-, PESTEL- tai PESTLIED-analyyseista. Lisätekijöitä ovat muun muassa ekologiset, juridiset, väestötieteelliset sekä kansainväliset näkökulmat. Analyysi tutkii kaikkien näiden näkökulmien vaikutusta yritykseen, ja sen avulla pyritään varautumaan mahdollisiin uhkiin parhaalla mahdollisella tavalla. (Halik 2012, 14-15.)

Urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalla PEST-analyysissa voidaan miettiä poliittisten tekijöiden osalta esimerkiksi sitä, miten nykyiset lait ja asetukset vaikuttavat siihen, miten ja missä liikuntakoulutusta voidaan järjestää ja kenen toimesta. Taloudellisissa tekijöissä voidaan miettiä esimerkiksi toimialaan liittyviä yleisiä kasvuodotuksia ja yrityskannan vaihtuvuutta sekä myös yleisen taloustilanteen kehittymistä. Yhteiskunnallisten asioiden osalta urheilu- ja liikuntakoulutuksen kannalta merkittävää voisi olla esimerkiksi se, miten väestörakenne muuttuu, millaisia elämäntyyplejä ihmisillä, kuinka paljon vapaa-aikaa on käytettävissä tai millaisia ajankohtaisia trendejä on nyt ja onko jotain uutta mahdollisesti tulossa. Teknologisten tekijöiden osalta pohdittavaa voisi olla muun muassa se, miten uudet tekniset laitteet ja sovellukset helpottavat liikunnan seuranta- ja koulutusta. Tekniikan kehittyminen voi varmasti tuoda mukanaan sekä haasteita että täysin uusia mahdollisuuksia toteuttaa urheilu- ja liikuntakoulutusta aiempaa paremmin.

### 3.2.6 SWOT

SWOT-analyysi on liiketaloudessa hyvin tunnettu nelikenttämenetelmä, jota käytetään sisäisen ja ulkoisen ympäristön analysointiin. SWOT-analyysissä kirjataan taulukon muotoon sisäisestä ympäristöstä vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoisesta ympäristöstä mahdollisuudet ja uhat.

Analyysin nimi SWOT muodostuu englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) sekä threats (uhat). SWOT-analyysia voidaan soveltaa liikeidean kehittämisen lisäksi myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen (Viitala ja Jylhä 2013, 49).

Hyvin laaditussa SWOT-analyysissa asioita ei jätetä pelkästään listaukseksi, vaan niiden pohjalta mietitään myös ratkaisuja ongelmiin (Hesso 2015, 72). Yleensä SWOT-analyysi aloitetaan yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelusta, jonka jälkeen analyysia jatketaan koskemaan yrityksen ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysi voidaan toteuttaa yrityksen johdon toimesta tai apuna voidaan myös käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita, jos halutaan varmistaa puolueettomampi näkemys yrityksen osa-alueista. (Worthington ja Britton 2009, 470-471.)

Toimintaympäristön analysoinnilla pyritään ymmärtämään, millaisia muutoksia toimintaympäristössä todennäköisesti tulee tapahtumaan ja millä tavoin muutoksiin olisi parasta reagoida. Parhaassa tapauksessa SWOT-analyysia hyödynnetään jatkuvan kehittämisen apuvälineenä, ja hyödynnetään analyysin pohjalta tehdyt johtopäätökset tekemällä toimenpiteitä mahdollisten heikkouksien korjaamiseksi tai hyödyntämällä havaitut vahvuudet suhteessa mahdollisuuksiin. (Worthington ja Britton 2009, 472; Viitala ja Jylhä 2013, 49-50.)

Yleisyydestään huolimatta SWOT-analyysissa on myös heikkoutensa. SWOT-analyysin suosio perustuu sen yksinkertaisuuteen ja selkeyteen. Täytyy kuitenkin huomioida, ettei yrityksen toimintaympäristön analysointi ole kovin tarkkaa tiedettä. Tulevaisuutta ei voida ennustaa ja kaikkia tavanomaisesta poikkeavia epävarmuustekijöitä ei ole mahdollista ottaa huomioon. Yleensä SWOT-analyyseissa keskitytään liian suureen määrään vahvuuksia ja heikkouksia muutaman tärkeimmän sijaan, jolloin on vaikeaa miettiä ja toteuttaa ratkaisuja löydettyihin ongelmiin. Lisäksi on vaikeaa osoittaa, että vahvuuksilla ja heikkouksilla olisi selkeää syy-yhteyttä toisiinsa. (Coman ja Ronen 2009, 5677-5681; Worthington ja Britton 2009, 472.)

SWOT-analyysin yhtenä heikkoutena voidaan pitää myös sitä, ettei se ota huomioon nykyisten markkinoiden segmentointia. Jos yritys valitsee kohderyhmäkseen tietyt asiakkaat, se tekee kaikkensa tarjotakseen parhaat mahdolliset tuotteet ja palvelut kyseisen asiakasryhmän tarpeita ajatellen. Jotta yritys voisi tarjota tietyille asiakkaille parhaan mahdollisen tuotteen, sen täytyy samalla tarkoituksellisesti tuottaa pettymys niille asiakkaille, jotka eivät kuulu kyseisen yrityksen tavoittelemaan asiakassegmenttiin. Tässä tilanteessa SWOT-analyysiin voitaisiin virheellisesti kirjata heikkouksiin sellaisten asiakkaiden palveleminen, mikä ei tarkoituksella edes kuulu kyseisen yrityksen strategiaan. (Haberberg 2000, 1.)

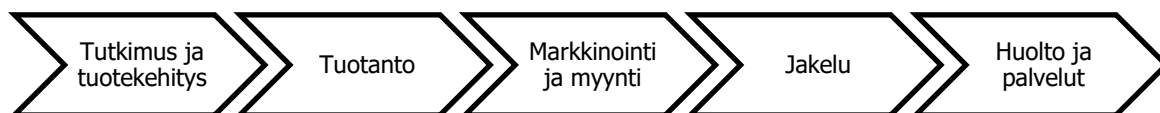
Esimerkkinä edellä mainitusta tilanteesta voidaan mainita ruotsalainen yritys Doro, joka on tunnettu erityisesti helppokäyttöisten puhelinten valmistajana. Yhtiö on keskittynyt valmistamaan helppokäyttöisiä viestintälaitteita ikääntyneille ja korostaa myös viestinnässään olevansa senioripuhelinten valmistaja. Keskittyessään täysin senioreiden tarpeisiin viestintälaitteissa, Doro ei vastaa nuorten odotuksiin vastaavien laitteiden ominaisuuksista, eikä senioripuhelimen brändi houkuttele nuorempaa väkeä yhtiön asiakkaisiksi. Doro on kuitenkin onnistunut strategiassaan ja noussut markkinajohtajaksi valitsemassaan asiakassegmentissä. Jos esimerkin mukaista yhtiötä analysoitaisiin suoraviivaisesti SWOT-analyysin avulla, niin heikkouksiin voitaisiin listata, etteivät yhtiön puhelimet vastaa suuren yleisön tarpeisiin ja etteivät ne yllä myydyimpien puhelinmallien listoille verrattuna muihin valmistajiin. Doro on kuitenkin valinnut, ettei se kilpaile samassa segmentissä muiden puhelinvalmistajien kanssa, vaan omassa valitsemassaan segmentissä. (Doro 2015.)

SWOT-analyysia tulisi pystyä käyttämään soveltavasti, jotta siitä voi saada parhaan hyödyn apuvälineenä. Väärien tai liiallisten heikkouksien listaaminen voi hankaloittaa johtopäätösten tekemistä ja tarvittavien muutosten toimeenpanoa. SWOT-analyysia tulisi käyttää riittävän kriittisesti ajatellen, jolloin siitä on mahdollista saada paras mahdollinen hyöty. On hyvä pohtia mitä hyötyä analyysin tekemisestä on, eikä vain luottaa analyysimenetelmään itsensä. Haasteistaan huolimatta SWOT-analyysi on edelleen yleisesti käytössä, kun tutkitaan yritysten strategista toimintaa. Osa-alueiden hahmottamisessa monet ovat todenneet sen hyödylliseksi apuvälineeksi, ja hyvin hyödynnettäessä se varmasti onkin sitä. (vertaa Haberberg 2000, 1.)

### 3.3 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli koostuu yrityksen sisällä tapahtuvista toiminnoista ja niiden välisistä yhteyksistä. Liiketoimintamallilla pyritään kuvaamaan kaikki ne toiminnot, joiden avulla yritys saa tuotettua ja toimitettua tuotteensa tai palvelunsa asiakkaille. Toiminnot esitetään

yleensä toimintoketjuna, josta saa selkeän kuvan kunkin toiminnon vaiheesta tuotteen toimittamisessa asiakkaalle. Kuviossa 4 on kuvattu esimerkki mahdollisesta yrityksen liiketoimintamallista. (McKinsey & Company 2000, 86.)



KUVIO 4. Yrityksen yleinen liiketoimintamalli (McKinsey & Company 2000, 86.)

Liiketoimintamalli tulee muokata kullekin toimialalle ja yritykselle sopivaksi, sillä liiketoimintamallin laatimiseen ei ole mitään kaikille sopivaa tapaa. Yrityksistä riippuen liiketoimintamallien sisältö voi poiketa toisistaan paljonkin, vaikka yritykset tarjoaisivat asiakkailleen täysin samoja palveluita ja tuotteita. Liiketoimintamallit kattavat suuren kokonaisuuden asioita, mutta asiakaslähtöisyys on niissä usein keskeisenä tekijänä. Yrityksen strategian mukaiset päätökset siitä, mitä tarjotaan, kenelle ja miten ovat ohjaamassa myös liiketoimintamallin määrittämistä. Liiketoimintamallin tulee tukea valitun asiakasryhmän tarpeiden täyttämistä. Usein haasteena liiketoimintamallin laatimisessa on se, kuinka saadaan yritykselle riittävän selkeä ja yksinkertainen liiketoimintamalli, mutta kuitenkin kattava ja yritykselle sopiva. (Saarelainen 2013, 16-17; McKinsey & Company 2000, 74.)

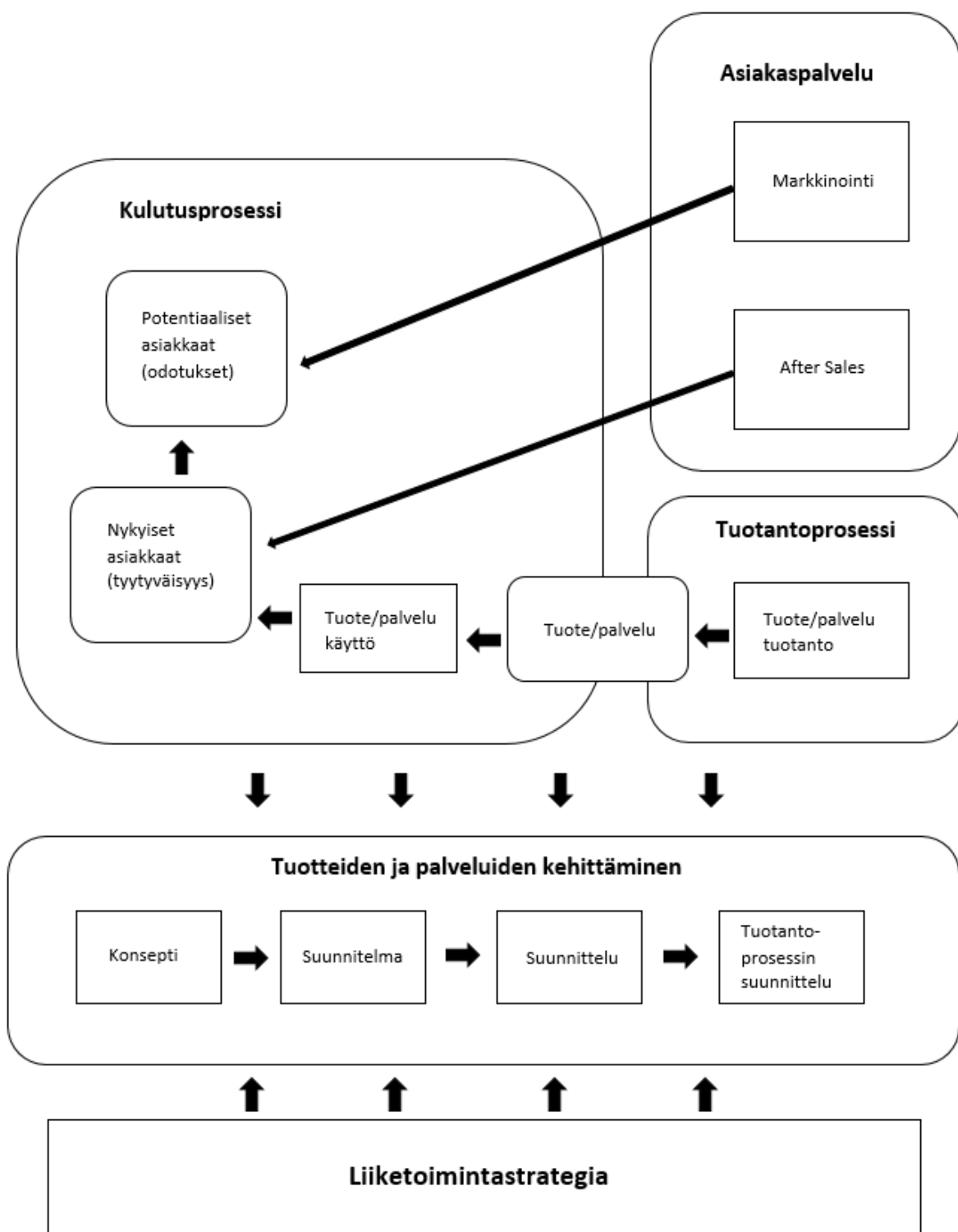
### 3.3.1 Tuote

Yrityksen tuottamat tuotteet ja palvelut antavat yritykselle kasvot ja imagon, joten hyviä tuotteita ja palveluita myyvä yritys on helppo mieltää hyväksi yritykseksi. On siis selvää, että tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen käytetään paljon aikaa ja resursseja. Perinteisesti voidaan ajatella, että mitä pidempään ja huolellisemmin tuotetta on kehitetty, niin sitä paremmin se menestyy. Toisaalta nykyiset yhä nopeammin tapahtuvat muutokset markkinoissa ja teknologiassa tuovat yrityksille haasteita siinä, kuinka voidaan suunnitella ja kehittää tuotteita riittävän pitkään ja samalla pysyä markkinoiden mukana. (Slack ja Lewis 2011, 246.)

Uuden tuotteen suunnittelun ensimmäisiä vaiheita ovat useimmiten idean kehittäminen ja seulonta sekä konseptin kehittäminen ja testaaminen. Näissä vaiheissa ideaa muodostetaan ja kehitetään ennen kuin mitään konkreettista luodaan. Useimmilla toimialoilla tämän idean hahmotteluvaiheen jälkeen kulut kasvavat huomattavasti. Myöhemmissä tuotteen suunnittelun vaiheissa arvioidaan potentiaalisia markkinoita ja mistä tuote muodostuu. Mikäli on

kyseessä fyysinen tuote, niin arvioidaan parhaita tuotantotapoja sekä materiaaleja. Palvelun osalta voidaan suunnitella, mistä kaikesta palvelukokonaisuus muodostuu. (Trott 2012, 433.)

Kuviossa 5 on esitetty pelkistetty malli tuotteiden ja palveluiden kehittämisprosessista.



KUVIO 5. Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. (Laamanen 1993, 17.)



Palvelun ollessa aineeton tuote, se on usein vaikea määritellä ja on fyysistä tuotetta vaikeampi toteuttaa juuri tietynlaisena. Urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialan tuotteet muodostuvat erilaisista palveluista ja palvelukokonaisuuksista, joiden kehittämisessä on tärkeää hyvä yhteistyö niin asiakkaiden kuin muiden yhteistyökumppanien kanssa. Näkyvimvät ja puhutuimmat palvelut ovat kuluttajille suunnattuja, mutta yrityksille, yhteisöille ja julkisen puolen toimijoille tuotetut palvelut ovat varsinkin yhteenlasketun liikevaihdon kannalta merkittävämpiä asiakkaita palveluiden tuottajille. (Rissanen 2005, 26, 118; Tilastokeskus 2008.)

Palvelu voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti, jolloin asiakas kokee saavansa erinomaista palvelua ja yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua muihin alan toimijoihin verrattuna. Yleensä palveluiden erilaistaminen asiakaskohtaisesti onkin välttämätöntä, sillä asiakkaat ovat nykyisin yhä enemmän tietoisia palvelutarjonnan vaihtoehtoista ja he osaavat odottaa aiempaa henkilökohtaisempaa palvelua. (Rissanen 2005, 116; Helander ym. 2013, 29-30.)

Erityisesti pienten ja aloittavien yritysten liiketoiminnassa ja palveluiden tarjoamisessa asiaksläheisyys ja henkilökohtaisuus korostuvat. Yleensä pienillä toimijoilla henkilökohtainen palvelu toteutuu lähes itsestään paikallisuuden ja organisaation ketteryyden avulla, mutta samalla asiaksläheinen toimintatapa on ratkaiseva tekijä toiminnan kasvattamisessa ja vahvistamisessa. (Helander ym. 2013, 32.)

### 3.3.2 Tuotteen kohdentaminen

Segmentointi on tuotteen kohdentamiseen liittyvä yleisesti tunnettu markkinointitermi. Perinteisesti segmentointi on tarkoittanut tuotantokeskeisessä ajattelussa ydinasiakasryhmän valitsemista, jolle on kaikkein kannattavinta myydä yrityksen tuotetta menestyksen ja tuloksen kannalta. Nykyisin segmentointi ei perustu valmiiseen tuotteeseen, jolle valitaan paras ostajaryhmä, vaan nykyisin segmentointi ohjaa koko liiketoiminnan rakentamista ja suuntaa. Ensin siis valitaan potentiaalisten asiakkaiden ryhmä, joille sen jälkeen lähdetään rakentamaan parhaiten sopivaa tuote- ja palvelutarjontaa. (Rope, 2003, 156-157.)

Asiakassegmentin valinnassa yritys voi painottaa muun muassa sitä, millaiset kasvumahdollisuudet segmentillä on tai sitä, kuinka hyvät mahdollisuudet yrityksellä on luoda asiakassegmentille soveltuva palvelukokonaisuus. Segmentin voidaan ajatella koostuvan niistä asiakkaista, jotka yritys haluaa asiakkaikseen. Näin ollen yksittäiset yritykseltä ostavat asiakkaat eivät välttämättä kuulu tavoiteltuun segmenttiin. Yrityksen segmenttiin kuuluvat ne

asiakkaat, joille koko palvelukokonaisuus on rakennettu, eivät siis kaikki yrityksen asiakkaat. Segmentoinnin tärkeyttä nostaa nykyinen kova kilpailu markkinoilla. Yrityksen tulisi pystyä rajaamaan tavoittelemansa asiakassegmentti riittävän tarkasti, koska yrittämällä tarjota kaikkea kaikille, on hyvin vaikeaa yltää menestyvään liiketoimintaan. (McKinsey & Company, 2000, 74; Rope, 2003, 157-159.)

Erityisesti aloittaville ja pienille yrityksille segmentointi saattaa tuottaa vaikeuksia, koska se tarkoittaa samalla muista asiakasryhmistä luopumista. Yritystoimintaa aloittaessa voi tuntua siltä, että asiakkaiksi pitää yrittää saada ihan ketä tahansa, kunhan vain saa asiakkaita. Myös resurssit saattavat tuntua pienissä yrityksissä vajailta segmentoinnin toteuttamista varten. Kuitenkin riittävän tiukka potentiaalisen asiakassegmentin valinta on edellytys menestymiselle kilpailevia yrityksiä vastaan. Myös pienen yrityksen resurssit riittävät paremmin, kun ei yritetä haalia asiakkaita liian laajalla rintamalla, vaan keskitytään vain haluttujen asiakkaiden tarpeiden mahdollisimman laadukkaaseen täyttämiseen. (McKinsey & Company, 2000, 74; Rope, 2003, 159.)

Segmentoinnin ohella asemointi on merkittävä ja tunnettu termi puhuttaessa tuotteen kohdentamisesta ja kilpailijoista erottautumisesta. Asiakkaiden valitessa tuotteita tai palveluita on olennaista se, kuinka hyvin tarjottu tuote erottuu muiden joukosta, sekä kuinka hyvin ja miksi juuri se vastaa asiakkaiden tarpeisiin parhaiten. (McKinsey & Company 2000, 74.)

Yrityksen asemoidessa tuotteensa ja palvelunsa hyvin, se voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua markkinoilla. Hyvin asemoitu tuote herättää asiakkaissa ajatuksen siitä, että tuote on paras mahdollinen ja tehty juuri heitä varten. (McKinsey & Company 2000, 74.)

Palvelun kohdentamisessa on tärkeää huomioida asiakkaat ja heidän tyytyväisyytensä tarjottavaan palveluun. Asiakastyytyväisyydessä tulee kuitenkin muistaa se, että palvelu, johon asiakkaat ovat tyytyväisiä, tulee rakentaa siten, että sen toteuttaminen on kannattavaa myös yritykselle itselleen. Asiakkaiden kannalta tietenkin mahdollisimman halpa ja laadukas palvelu on arvostettua ja tuo varmasti mukanaan asiakastyytyväisyyttä, mutta yrityksen kustannusten kannalta liiallinen asiakastyytyväisyyden tavoittelu voi tulla hyvin kalliiksi ja toiminnan kannattavuus voi olla uhattuna. Asiakkaat eivät kuitenkaan aina tiedä, mitä haluavat, ja tätä yritysten olisi hyvä hyödyntää pyrkiessään tyytyväisiin asiakkaisiin tuotteillaan ja palveluillaan. Palveluita uudistamalla ja kehittämällä sekä asemoimalla hyvin uudistuvia palveluitaan, yritys voi saavuttaa hyvän asiakastyytyväisyyden kannattavuudesta tinkimättä. Esimerkiksi liian edullisella hinnoittelulla ja huonolla uudistumiskyvyllä yrityksen toiminnasta tulee nopeasti kannattamatonta. (Katso Helander ym. 2013, 30-31.)

### 3.3.3 Yhteistyö ja sidosryhmät

Yrityksen tuotteen tai palvelun toteuttamisessa tarvitaan usein monen alan ammattilaisia, jotta lopputuloksena syntyy asiakkaiden tarpeisiin vastaava kokonaisuus. Yhteistyö tapahtuu usein ylittäen organisaatioiden rajat. Toisten yritysten ja yhteisöjen kanssa tehty yhteistyö voi olla joskus merkittävä asia palvelukokonaisuuden toimivuuden kannalta. Välttämättä yhden toimijan ei kannata yrittää vastata kovin suuresta osasta palvelukokonaisuutta, vaan tarjoaa oman osaamisalansa palvelua yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. (Isoherranen, 2005, 72-73.)

Yritystä perustaessa yrityksen henkilöstöön voi kuulua vain yrittäjä itse. Yritystoimintaa kasvattaessa yrittäjän täytyy joko palkata lisää henkilöstöä tai tehdä yhteistyösopimuksia muiden yritysten kanssa. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia asioita, vaan yritys voi kasvattaa toimintaansa ja tuottaa paremmin lisäarvoa asiakkaille sekä henkilöstöä kasvattamalla että yhteistyön avulla. Ulkopuolisten tahojen kanssa yhteistyön rakentamisessa on tärkeää asiakkaiden tarpeiden huomioiminen. Yhteisen asiakkaan palveleminen yhteistyöllä voi hyödyttää kaikkia yhteistyöhön osallistuvia yrityksiä ja toimijoita paremman asiakaskokemuksen kautta. Haasteena voi olla yhteisen näkemyksen ja kokonaiskuvan muodostaminen, kun tehdään yhteistyötä yli organisaatorajojen. (Hesso 2015, 158-159; Isoherranen 2005, 14, 72-73.)

Yhteistyön tärkeydestä huolimatta yhteistyö liikunta-alalla varsinkin julkisen sektorin ja yksityisten yritysten välillä on ollut toistaiseksi vähäistä, osin liikuntalain ja julkisen sektorin vahvan aseman rajoittamana. Vuonna 2015 voimaantulleessa uudistetussa liikuntalaissa mainitaan yhteistyö eri toimialojen välillä, mutta ei oteta kantaa, eikä määritellä tarkemmin yksityisten toimijoiden suhdetta kuntiin ja järjestöihin (Liikuntalaki 2015, § 5). Kuitenkin liikuntapalveluita tarjoavien yritysten yhtenä keskeisenä menestystekijänä, varsinkin kansainvälisille markkinoille pyrittäessä, voidaan nähdä juuri monialainen yhteistyö, johon tarvittaisiin varmasti tukea myös julkisen puolen toimijoilta. Terveysalan ja liikunta-alan välillä on ainakin toistaiseksi ideologisia eroja, esimerkiksi liikunnan merkityksestä hoitomuotona, jolloin on haastavaa lähteä rakentamaan toimivaa yhteistyötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 10, 15-18.)

## 3.4 Strateginen suunnittelu

Strategisella suunnittelulla viitataan yritystoiminnassa pitkäjänteisen suunnitelmien luomiseen menestyksen varmistamiseksi. Strategisella suunnittelulla pyritään varmistamaan yrityksen tavoitetilan eli vision saavuttaminen. (katso Ikäheimo ym. 2014, 116.)

Seuraavassa käsittelen muutamia strategiseen suunnitteluun liittyviä osa-alueita.

### 3.4.1 Missio, visio ja arvot

Missiolla tarkoitetaan liiketaloudessa yleisesti yrityksen toiminta-ajatusta. Mission voidaan katsoa olevan perustelu sille, miksi yritys on olemassa. Missio on siis hyvin olennainen ja keskeinen asia yrityksen toiminnan määrittelyssä, koska siinä vastataan kysymykseen yrityksen perustehtävästä. Missio määrittää syyn yrityksen olemassaoloon ja kertoo, mitä yritys tekee. Yhdessä missio ja visio määrittävät suunnan, johon yritys pyrkii toteuttamalla strategiaansa. (Wickham 2006, 360-361; Opetushallitus [2005].)

Visio on yrityksen määritelmä siitä, mikä on sen päämäärä ja mihin se tähtää nyt ja tulevaisuudessa. Vision voidaan ajatella olevan päämäärä, johon yritys haluaa toiminnallaan päästä. Hyvin laadittuna visio on realistinen, mutta samalla riittävän haastava, ja se antaa tekemiselle selkeän suunnan ja tavoitteen. (Hesso 2015, 27-28; Opetushallitus [2005].)

Mission ja vision toteuttamisen tukena ovat yrityksen arvot. Tietyistä sovitusta asioista ja toimintatavoista on hyvä pitää kiinni samalla, kun pyritään vision mukaiseen, mahdollisesti hyvin kovaankin tavoitteeseen ja pyritään tuottamaan jatkuvasti enemmän lisäarvoa asiakkaille. Yrityksen arvot ja niiden noudattaminen ovat tärkeitä sekä yritykselle itselleen että myös ulkoisille sidosryhmille. Asiakkaat, kilpailijat ja muu yhteiskunta ovat kiinnostuneita siitä miten hyvin yritys toteuttaa määrittelemiensä arvojen kautta annettuja lupauksia. Parhaimmillaan yritys antaa itsestään hyvän kuvan työntekijöiden sisäistettyä yrityksen arvot ja pitäessään niitä toimintaansa ohjaavina tekijöinä. Vision ja mission kannalta hyvin määritetyt arvot toimivat johdattavina ohjeina tavoiteltuun päämäärään pyrkimisessä. (Hesso 2015, 28-29.)

### 3.4.2 Tavoitteet

Tavoitteiden asettaminen on tärkeää yritykselle, jotta tiedetään mitä pitää tehdä ja mihin pitää pyrkiä. Pelkkä kaukainen visio ei välttämättä anna riittävän selkeää kuvaa siitä, mihin pitää yltää jokapäiväisessä työssä, joten tavoitteiden määrittely eri pituisille ajanjaksoille voi olla hyödyllistä. Tavoitteiden pitäisi olla yritykselle suunnitelmia tärkeämmässä asemassa. Tulos, jonka yritys saavuttaa, on liiketoiminnan kannalta kaikkein tärkeintä. Tavoitteiden saavuttamiseen voi olla monta vaihtoehtoista tapaa. Vaihtoehtoisia toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi on hyvä miettiä, jotta löydetään paras mahdollinen vaihtoehto ja lisäksi on tiedossa varasuunnitelmia, jos valitut toimintatavat osoittautuvat huonoiksi. (Wickham 2006, 321-326, 389.)

Yrittäjän tehtävä on asettaa tavoitteet, jotka täytyy saavuttaa. Asetettujen tavoitteiden tulisi olla realistisesti saavutettavissa, mutta kuitenkin riittävän haastavia, jotta jokaiselta yrityksen työntekijältä vaaditaan merkittävää työpanosta. Tavoitteiden yksityiskohdat vaihtelevat yrityksittäin, toimialoittain sekä sen mukaan, kuinka pitkään yritys on ollut toiminnassa. Tavoitteet ja niiden seuraaminen toimivat apuna yrityksen strategian toteuttamisessa ja suorituskyvyn mittaamisessa. Eri yrityksissä tavoitteet voivat olla asetettuja joko yksilötsolle tai laajemmalle kokonaisuudelle, ja tavoitteiden seurannan aktiivisuus voi vaihdella hyvin paljon. Tavoitteiden asettaminen on merkittävä osa yrityksen johtamista ja strategian toteuttamista. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on merkittävästi helpompaa, jos pystytään luomaan myönteinen ja kannustava ympäristö niiden saavuttamiseksi. (Wickham 2006 22, 197; Bridge 2016, 19.)

### 3.4.3 Strategiat

Yrityksen strategia on suunnitelma, jonka avulla on tarkoitus saavuttaa kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna. Yrityksellä voi olla useita osa-alueita, joiden avulla kilpailuetua on mahdollista luoda, ja strategia on se suunnitelma, joka yhdistää nämä osa-alueet yhdeksi kokonaisuudeksi. (Hesso 2015, 78-79.)

Strategian tulisi olla yrityksen johdon määrittelemä looginen jatkumo yrityksen toiminta-ajatukselle ja perustehtävälle. Strategian laatimisella ja sen toimeenpanolla sekä toteutusta seuraamalla on tarkoitus varmistaa, että yritykselle määritetyt tavoitteet ja päämäärät ovat mahdollisia saavuttaa. (Kaplan ja Norton 2002, 80.)

Yrityksen visio, missio ja arvot ovat usein pohjana yrityksen strategialle. Varsinkin ydinarvot pysyvät yrityksissä usein lähes muuttumattomina, mutta strategia on monesti muuttuva ja sitä pyritään kehittämään ajan ja toimintaympäristön mukaisiin olosuhteisiin sopivaksi. (Kaplan ja Norton 2002, 81.)

Strategian määrittely ei kuitenkaan riitä, vaan strategia pitää saada yrityksen jokaisen työntekijän tietoisuuteen ja heidän tulee oivaltaa sen merkitys jokapäiväisessä työssä. Strategi-aa pitää markkinoida työntekijöille siinä missä tuotteita ja palveluita tulee markkinoida asiakkaille. Viestintä on keskeisessä roolissa strategian viemisessä käytäntöön. Mikäli työntekijät eivät ymmärrä yrityksen strategiaa ja sen toteuttamisen päämääränä olevaa visiota, niin eivät he myöskään voi auttaa yrityksen strategian toteuttamisessa. (Kaplan ja Norton 2002, 238-239.)

Yrityksen strategiseen johtamiseen kuuluu monia osa-alueita, muun muassa aiemmin tässä raportissa mainittu segmentointi linkittyy vahvasti yrityksen strategiaan. Segmentointi toimii pohjana yrityksen imagon, tuotetarjonnan sekä toimintatavan rakentamisessa, jotka kaikki ovat myös yrityksen strategian toteuttamiseen liittyviä osa-alueita. (Rope 2003, 158.)

Strategiaprosessin tulisi olla yrityksessä jatkuvaa ja yrityksen strategian tulisi olla riittävän nopeasti päivittyvä ja riittävän joustava muutoksille. Strategian avulla on tarkoitus löytää uusia kilpailuedun lähteitä, jolloin se ei voi olla vain kerralla laadittu suunnitelma, johon ei myöhemmin kosketa ollenkaan, vaan sen tulisi päivittyä olosuhteiden mukaan matkalla kohti visiota. (Santalainen ja Baliga 2015, 50; Wickham 2006, 358-360.)

#### 3.4.4 Tehtävät

Uuden yrityksen menestymisen kannalta selkeä ja onnistunut tehtävänjako yrityksen sisällä on tärkeää. Alkuvaiheessa ei ole välttämättä järkevää laatia monimutkaista koko organisaation kattavaa kaaviota, vaan olennaisempaa on, että vastuualueet on jaettu selvästi ja organisaatorakenne on riittävän yksinkertainen. Yrityksen kehittyessä organisaatorakenteen päivittäminen on helpompaa yksinkertaisen kaavion pohjalta, ja samalla on mahdollista säilyttää mahdollisuus koko organisaatorakenteen muuttamiseen tarvittaessa nopeallakin aikataululla. (McKinsey & Company 2000, 88.)

Vastuiden ja tehtävien jako voidaan toteuttaa sen jälkeen, kun yrityksen liiketoimintamalli on määritetty. Yritys on hyvin lähellä toimintavalmiutta siinä vaiheessa, kun on selvyys siitä, mitkä asiat ja kokonaisuudet ovat kenenkin vastuulla. Uuden yrityksen osalta, varsinkin jos toiminta kasvaa nopeasti, henkilöstötarpeiden suunnittelu toimii parhaiten, jos se on jatkuvaa ja järjestelmällistä. Selkeän organisaatorakenteen avulla voidaan varmistaa se, että myös uusille työntekijöille on helppoa laatia selkeitä toimenkuvia. Toiminnan alkuvaiheessa olevalle yritykselle on tärkeää myös joustavuus, jolloin tarpeen mukaan eri henkilöt voivat ottaa hoitaakseen myös heille kuulumattomia vastuualueita. (McKinsey & Company 2000, 88-89.)

#### 3.4.5 Rahoitus

Usein yritystoiminnan aloittamisessa isoksi kysymykseksi muodostuu se, kuinka liiketoiminta saadaan rahoitettua. Rahoituslähteiden lisäksi pohdintaa aiheuttaa myös se, missä vaiheessa ja kuinka todennäköisesti yrityksen toiminta muuttuu alkuinvestointien jälkeen kannattavaksi. Yritykselle kannattaa luoda rahoitus suunnitelma, jossa arvioidaan pääoman määrää, joka vaaditaan yrityksen käynnistämiseen sekä yritystoiminnan menestykselliseen kehittämiseen. (McKinsey & Company 2000, 103.)

Rahoitussuunnitelmaa laadittaessa on järkevää miettiä myös sitä, kuinka paljon yritystoiminnan päivittäinen hoitaminen vie rahaa. Lisäksi on tärkeää suunnitella, mistä tarvittava rahoitus saadaan. Yrityksen perustajat voivat sijoittaa omia varojaan, mutta ne harvoin riittävät kannattavan ja pitkäaikaisen toiminnan luomiseen. Usein sijoittajien löytäminen yritykselle on siis merkittävää yritystoiminnan tulevaisuuden ja jatkuvuuden kannalta. Olen- naista on tietää, mistä ja milloin yritys saa tarvittaessa rahaa, koska toiminnan käynnistä- minen tuo paljon kustannuksia ja mahdollisiin yllättäviin menoihin pitäisi lisäksi pystyä va- rautumaan. (McKinsey & Company, 103-104.)

Ennen yritystoiminnan käynnistämistä on hyvä laskea ja arvioida, missä vaiheessa yrityksen liikevaihto on samansuuruinen, kuin yritystoiminnasta aiheutuvat kulut. Tällöin puhutaan kassavirran kriittisestä pisteestä, jossa tulot ja menot ovat yhtä suuret. Ajankohdan lisäksi tulee arvioida, kuinka paljon negatiivista kassavirtaa syntyy ennen kriittiseen pisteeseen yl- tämistä. Yrityksellä tulisi olla varmuus siitä, että käytettävissä olevaa rahoitusta on vähin- tään saman verran, kuin negatiivista kassavirtaa syntyy ennen kriittistä pistettä. (McKinsey & Company 2000, 104-105.)

Rahoitus ja laskentatoimi voivat toimia hyvänä tukena yrityksen päätöksenteossa niin aloit- tavalla, kuin jo olemassa olevalla yrityksellä. Suunnittelun tukena olevasta laskentatoimesta puhutaan usein johdon laskentatoimena, jonka tarkoitus on nimensä mukaisesti tuottaa in- formaatiota yrityksen johdolle päätöksenteon tueksi. Lainsäädännön tarkasti määrittele- mästä rahoituksen laskentatoimesta poiketen johdon laskentatoimi voidaan toteuttaa va- paamuotoisemmin ja informaatiota voidaan tuottaa täysin yrityksen johdon haluamassa muodossa. Päätöksenteon tueksi voidaan laatia esimerkiksi lyhyen aikavälin budjetteja ja pitkäaikaisten investointien vertailulaskelmia. Aloittavan yrityksen kannalta erityisesti en- simmäisten kuukausien ja muutaman ensimmäisen vuoden budjettien arviointi sekä kassa- virran positiiviseksi kääntymisen oletettu ajankohta ovat tärkeimpiä arvioitavia asioita toi- minnan rahoituksen kannalta. (Ikäheimo ym. 2014, 115; McKinsey & Company 2000, 103.)

### 3.5 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma esitellään tässä osiossa lyhyesti, sillä se kuuluu tärkeänä osana yritystoiminnan käynnistämisen suunnitteluun. Liiketoimintasuunnitelma käydään läpi ylei- sellä tasolla, sillä se on yleisesti tunnettu asiakirja, jonka laatimiseen löytyy hyvin paljon ohjeita. Tunnettuuden takia ja opinnäyteyden aihearajauksen vuoksi en lähde tässä osiossa tarkemmin analysoimaan liiketoimintasuunnitelman kokonaisuutta. Liiketoimintasuunnitel-

mista on kerätty tähän osioon muutama visuaalinen esimerkki, joiden avulla saa nopeasti kuvan siitä millainen kokonaisuus liiketoimintasuunnitelma voi olla.

Liiketoimintasuunnitelman määritelmä voidaan lyhyesti kuvata esimerkiksi niin, että se on suunnitelman muotoon kirjoitettu visio yrityksen tulevaisuudesta (Pitkänen 2012). Liiketoimintasuunnitelmassa yhdistyvät edellisissä kappaleissa käsittelemäni liiketoiminnan suunnittelun osa-alueet yhdeksi dokumentiksi.

Liiketoimintasuunnitelma on yleisesti tunnettu liiketoiminnan käynnistämiseen liittyvänä asiakirjana. Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön yritystoimintaan liittyvillä internet-sivuilla mainitaan liiketoimintasuunnitelman olevan edellytys liiketoiminnan rahoittamiselle, sillä rahoittajat tarvitsevat sitä arvioidakseen yrityksen liiketoimintaedellytyksiä. Samassa Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa muistutetaan myös siitä, että liiketoimintasuunnitelmaa on hyvä päivittää yrityksen elinkaaren aikana. Yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa ei pitäisi jättää siihen tilaan, missä se oli yritystä perustettaessa, vaan hyödyntää sitä työkaluna, joka auttaa yrittäjää pysymään ajan tasalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö – Yritys-Suomi.)

Liiketoimintasuunnitelma on siis parhaimmillaan yrityksen koko elinkaaren ajan aika-ajoin päivitettävä raportti, jossa käsitellään yrityksen tulevaisuuden näkymiä useasta eri näkökulmasta. Taulukossa 1 on eritelty liiketoiminnan keskeinen sisältö. Taulukko 2 kuvaa esimerkin siitä, millainen liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo voi olla, kun laaditaan pitkä dokumentti, joka voi olla useamman kymmenen sivun mittainen.

TAULUKKO 1. Liiketoimintasuunnitelman keskeinen sisältö (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

<b>Liikeidea</b>	Mitä myyt? Kenelle myyt? Miten myyt?
<b>Yrittäjän vahvuudet</b>	Yrityksen perustajan osaaminen, kokemus, vahvuudet, toimialatuntemus ja verkostot.
<b>Tuotteet ja palvelut</b>	Tarjottavien tuotteiden kilpailuympäristö, imago, tavoiteltu kilpailuetu, hintataso, katerakenne ja niin edelleen.
<b>Asiakkaat ja markkinat</b>	Asiakasryhmät tai kohderyhmät, näiden ostokäyttäytyminen, sijainti, määrä ja tavoittamisen keinot.



	Markkinatilanne toimialalla ja toiminta-alueella, kysynnän ja tarjonnan suhde, kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat, erottautumistekijät kilpailijoihin nähden.
<b>Käytännön järjestelyt</b>	Toimitilat, sijainti, tarvittavat välineet, työntekijät ja alkurahoitus, mainonta ja markkinointi, internetsivut, vakuutukset, kirjanpito ynnä muut.
<b>Rahoituslaskelmat</b>	Investoinnit toimitiloihin ja välineisiin, pääoman tarve perustamiskuluihin ja ensimmäisiksi toimintakuukausiksi, rahoituskeinot.
<b>Kannattavuuslaskelmat</b>	Tarve myyntikatteelle, jolla kiinteät kulut ja lainojen lyhennykset tai muut rahoituskulut katetaan; hinnoitteluperiaatteet, joilla tarvittavat myyntivoitot voidaan saada minimitulostavoitteeseen pääsemiseksi.

TAULUKKO 2. Liiketoimintasuunnitelma – ohje sisällöksi (Pitkänen 2012.)

<b>1. Perustiedot yrityksestä</b>	1.1. Yritystiedot 1.2. Toimiala 1.3. Liikeidea 1.4. Tuotteet ja palvelut 1.5. Yrityksen historia, 1.6. Ainutlaatuinen osaaminen 1.7. Mahdollisuudet
<b>2. Markkinakartoitus</b>	2.1. Markkinoiden kuvaus ja kehitys 2.2. Asiakkaat 2.3. Kilpailu 2.4. Vienti ja tuonti 2.5. Myyntiarvio ja tavoiteltava markkinaosuus

<b>3. Markkinointisuunnitelma</b>	3.1. Markkinointistrategia 3.2. Tuotteet tai palvelut 3.3. Hinnoittelu 3.4. Jakelukanavat 3.5. Mainonta, myynti ja myynninedistäminen 3.6. Vientisuunnitelma
<b>4. Tuotekehitys ja tuotesuunnittelu</b>	4.1. Nykytila ja vireillä olevat tuotekehityshankkeet 4.2. Tuotekehitystyön voimavarat ja rahoitus 4.3. Uudet tuote- ja palveluideat 4.4. Ongelmat ja riskit 4.5. Toteutuksen tavoitteet ja aikataulu
<b>5. Tuotantosunnitelma</b>	5.1. Sijainti, toimitilat, koneet ja kalusto 5.2. Tuotantoteknologian taso 5.3. Tuotannon organisointi ja kehitysmahdollisuudet 5.4. Ostotoiminta, kuljetus ja varastointi 5.5. Alihankinnat
<b>6. Henkilöstö</b>	6.1. Omistus 6.2. Organisaatio 6.3. Avainhenkilöt ja johtoryhmä 6.4. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö 6.5. Muu henkilöstö
<b>7. Tavoitteet</b>	7.1. Päättavoitteet 7.2. Aikataulu tavoitteiden saavuttamiseksi
<b>8. Riskit ja ongelmat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kaikista toiminnoista</li> <li>- pyritään löytämään ratkaisut</li> </ul>
<b>9. Taloussuunnitelma</b>	9.1. Tulossennuste 9.2. Rahoitusennuste 9.3. Kassavirta 9.4. Kriittisen pisteen tarkastelu

Edellä kuvattujen esimerkkien lisäksi on mahdollista myös halutessaan tiivistää liiketoimintasuunnitelman sisältö jopa yhdelle paperille. Liiketoimintasuunnitelman tiivistäminen voi

olla kannattavaa aiemmin laaditun liiketoimintasuunnitelman nopeassa päivittämisessä sekä ensimmäisen liiketoimintasuunnitelman ideoiden tiivistämisessä.

Liiketoimintasuunnitelman tiivistämiseen voidaan käyttää esimerkiksi Osterwalderin (2010) laatimaa pohjaa (The Business Model Canvas).

Kuviossa 6 on tekemäni esimerkki tiivistetystä liiketoimintasuunnitelmasta Osterwalderin The Business Model Canvasia hyödyntäen.

<b>Keskeiset kumppanit ja sidosryhmät</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- kaupungin liikuntatoimi</li><li>- kuntosalit, liikuntapaikat</li><li>- liikunnanohjaajat</li></ul>	<b>Keskeiset toiminnot</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- liikuntaharrastusten järjestäminen yritysten työntekijöille vapaa-ajalla yhteisesti</li></ul>	<b>Arvolupaus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- madallamme kynnystä lähteä mukaan liikkumaan</li><li>-&gt; aiempaa useampi innostuu liikkumaan</li><li>-&gt; terveemmät työntekijät</li><li>-&gt; kulut pienemmäksi</li><li>- laaja valikoima urheilu- ja liikunta-lajeja, kun tunnit avoimia useiden yritysten henkilöstölle</li><li>-yksilöllisten tarpeiden parempi huomiointi</li></ul>	<b>Asiakassuhteet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- asiakasyritykset ovat kumppaneitamme</li><li>-&gt; kehitämme palveluitamme toiveiden mukaisesti</li><li>- kannustamme kutsumaan muita yrityksiä mukaan yhteisöömme</li></ul>	<b>Asiakkaiden kohderyhmät</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- yritykset, jotka haluavat järjestää työntekijöilleen vapaa-ajan liikuntaa</li><li>- erityisesti pk-yrityksille mahdollisuus saada aiempaa helpommin järjestettyä työntekijöille mahdollisuus liikuntaharrastuksiin</li></ul>
	<b>Keskeiset resurssit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- liikunnanohjaajat ja -opettajat</li><li>- liikuntatilat</li><li>- yritys yhteistyö: suhteet ja markkinointi</li><li>- ilmoittautumis-järjestelmä</li></ul>		<b>Toimituskanavat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- vierailukäynnit yrityksiin</li><li>- eri alojen messuihin osallistuminen</li><li>- sosiaalinen media, interaktiivinen läsnäolo</li></ul>	
<b>Kustannusrakenne</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- liikuntatilojen vuokrat</li><li>- markkinointikulut</li><li>- liikunnanohjaajien palkat ja palkkiot</li><li>- ilmoittautumisjärjestelmän ylläpito ja kehitys tai valmiin järjestelmän lisenssi</li><li>- muut tukitoiminnot</li></ul>			<b>Tulonlähteet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- kiinteä kuukausimaksu yrityksille</li><li>- valittu palvelun taso ja yrityksen henkilöstömäärä perusteena hinnoittelulle</li></ul>	

KUVIO 6. Esimerkki tiivistetystä liiketoimintasuunnitelmasta (Osterwalder 2010.)

## 4 YRITYKSEN SUUNNITTELU KOKONAISUUTENA

Tässä osiossa arvioidaan yrityksen suunnittelun kokonaisuutta ja opinnäytetyössä hyödynnetyn ABC-mallin soveltuvuutta urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalle.

### 4.1 Miten yhdistää eri osa-alueet sujuvasti

Liiketoimintasuunnitelma on helppo mieltää yritystoiminnan suunnittelun osa-alueet yhdistäväksi työkaluksi. Liiketoimintasuunnitelma voi olla kaikkein laajimmillaan yhteenveto lähes kaikesta siitä, mitä yrityksen on tarkoitus tehdä ja millaisilla järjestelyillä liiketoiminta saadaan kannattavaksi. Liiketoimintasuunnitelman on kuitenkin usein hyvä olla varsin tiivis dokumentti, josta ulkopuoliset voivat nopeasti saada selkeän mielikuvan yrityksen tulevasta toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelma ei näin ollen ole työkalu liiketoiminnan suunnitteluun, vaan se on enemmänkin yhteenveto tärkeimmistä pääkohdista, mitä on jo valmiiksi suunniteltu. (Katso Hesso 2015.)

Tarvitaan siis jotain muutakin kuin liiketoimintasuunnitelma yhdistämään liiketoiminnan suunnittelun osa-alueet sujuvasti yhteen, ja apuna voi olla esimerkiksi Carvalhon ja Jonkerin (2015) ABC-mallin kaltainen hahmotelma. On hyvä olla yleiskuva siitä, miten organisatiorakenteen suunnittelu liittyy strategiseen suunnitteluun, ja miten molemmat edellä mainitut liittyvät esimerkiksi tuoteidean kehittelyyn. Jos liiketoimintaan ja sen suunnitteluun liittyvät termit eivät ole tuttuja, voi esimerkiksi urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialan yritystä suunnittelevalle liikunnan ammattilaiselle jäädä epäselväksi se, miten ja missä järjestyksessä asioissa olisi kannattavaa edetä, ja kuinka suunnittelun vaiheet liittyvät toisiinsa.

### 4.2 ABC-mallin soveltuvuus toimialalle

Carvalhon ja Jonkerin (2015) esittelemä liiketoiminnan suunnittelun ABC-mallin voidaan arvioida toimivan hyvänä pohjana yrityksen suunnitteluun toimialasta riippumatta. Toimialoitain tietyt asiat voivat olla suuremmassa roolissa kuin toiset, mutta kannattavaan liiketoimintaan pyrittäessä ovat samat ABC-mallin mukaiset perusasiat olennaisia alasta riippumatta. ABC-malli yhdistää useita liiketoiminnan suunnittelun osa-alueita yhdeksi suunnitteluketjuksi, jolloin mallin tarkoitus on pääasiassa toimia selkeänä yhteenvetona siitä, miten suunnittelun eri osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa.

Urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialan kilpailun ollessa kovaa, näkisin, että ABC-malli soveltuu yritystoiminnan suunnittelun pohjaksi hyvin. Menestyvän liiketoiminnan suunnitteluun kilpaillulle alalle on tärkeää suunnitella kaikki osa-alueet toimivaksi kokonaisuudeksi. Yritystoiminnan onnistuneessa suunnittelussa on hyvin todennäköisesti hyötyä siitä, että

pystyy selkeästi hahmottamaan, miten esimerkiksi yrityksen tarjoaman palvelun suunnittelu ja kehittäminen ovat yhteydessä muihin suunnittelun osa-alueisiin, kuten yrityksen mission ja vision laatimiseen. Liiketoiminnan suunnittelun kokonaisuuden hahmottamisessa ABC-malli toimii hyvin. ABC-mallia on kuitenkin tarvittaessa hyvä päivittää ja täydentää tapauskohtaisesti, sillä jokaisen yrityksen perustaminen on kuitenkin yksilöllinen ja ainutlaatuinen prosessi.

Carvalhon ja Jonkerin (2015, 59-61) mukaan varmistaakseen menestyksen sekä uusien etä nykyisten yritysten tulisi hyödyntää ABC-mallin osa-alueita suunnittelussa ja he korostavat erityisesti strategista suunnittelua, mikäli halutaan parantaa organisaation kehittämis-kykyä. Ajattelumalliin on helppo samaistua urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialan yritysten osalta, sillä joitain puutteita suunnittelussa täytyy olla, kun sekä aloittaneiden että loppettaneiden yritysten määrän on havaittu kasvaneen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 143-146). On mahdollista, että joillain aloittavilla yrityksillä on esimerkiksi todella hyvä idea palvelusta, joka voisi olla menestys, mutta yritystoiminnan kokonaisuutta ei ole suunniteltu riittävän laajalla näkemyksellä ja kaikkia toimintoja ei ole mietitty loppuun saakka, jolloin hyvä idea jää vaille ansaitsemaansa toteutusta. Näkisin, että tähän hyvän idean ja toteutuksen kohtaamiseen ABC-mallia on mahdollista hyödyntää urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalla.

## 5 OHJEISTUKSEN LAATIMINEN: PROSESSIN KUVAAMINEN

Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena laadittu ohjeistus on syntynyt vähitellen koko opinnäytetyöprosessin aikana. Ohjeistus on laadittu opinnäytetyön raportin rinnalla ja teoriaosiota on hyödynnetty ohjeistuksen muodostamisessa. Suurin työ on ollut riittävän tietoperustan kasaaminen ja laatia sen pohjalta riittävän kattava, mutta kuitenkin tarpeeksi tiivistetty ohjeistus.

Toimialan ollessa rajattu urheilu- ja liikuntakoulutukseen, oli mahdollista hyödyntää sekä toimialaan että liiketoimintaan liittyvää lähdeaineistoa ohjeistuksen työstämiseen ja muodostaa haluamani kokonaisuus. Työllä ei ole toimeksiantajaa, vaan valitsin aiheen perustuen omiin mielenkiinnon kohteisiini. Tavoitteena työssä on ollut, että työn lopputuloksena tehty ohjeistus olisi sellainen, jota muut pystyvät tarvittaessa hyödyntämään ja halutessaan muokkaamaan ja kehittämään edelleen omiin tarpeisiinsa.

Ohjeistuksen kohderyhmäksi valitsin urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialan potentiaaliset yrittäjät, joten pyrin ilmaisemaan asiat ohjeistuksessa siten, ettei aiempi tietämys yrittäjyydestä ja liiketaloudesta ole edellytyksenä asiasisällön ymmärtämisessä. Lisäksi, jotta ohjeistusta olisi mahdollista hyödyntää ja tarvittaessa jalostaa edelleen, sisällytin ohjeistukseen esimerkkikysymyksiä, joiden tarkoitus on herättää vielä lisäkysymyksiä ja saada suunnitteluprosessi alkamaan. Monesti voi olla, että juuri aloittaminen on kaikkein vaikein osuus liiketoiminnan suunnittelussa. On mahdollista saada hyväkin yritysidea, mutta yhtä suuri mahdollisuus on myös siihen, että toiminnan suunnittelu ei käynnisty ollenkaan, vaan yritysidea jää vain ajatuksen tasolle.

Hyödynsin ohjeistuksen laatimisessa Carvalhon ja Jonkerin (2015) ABC-mallia, josta poimin tärkeimmiksi näkemäni ajatukset mukaan ohjeistukseen. Pyrin soveltamaan ABC-mallia toimialalle sopivaksi ja tiivistämään ohjeistuksen helposti luettavaan muotoon.

Opinnäytetyön tavoitteen mukainen ohjeistuksen laatiminen oli kiinnostava prosessi. Liikuntaliiketoiminnan ala vaikuttaa olevan murroksessa ja alan tulevaisuuden potentiaaliseen kehitykseen tuntuu löytyvän monelta taholta vahvaa luottamusta. Tästä luottamuksesta kertoo esimerkiksi Savonia-ammattikorkeakoulun uusi Wellness- liiketoiminnan tutkinto-ohjelma, jossa ensimmäiset opiskelijat aloittavat syksyllä 2017. Hyvinvointi-, liikunta-, ravitsemus- ja terveyspalveluiden liiketoiminnan erityisosaajia kouluttavaa tradenomin tutkinto-ohjelmaa tuskin lanseerattaisiin ilman selkeää tarvetta uusille osaajille ja vahvaa näkemystä alan murroksen tuomille mahdollisuuksille. (Savon XPress 2016, 2; Savonia-ammattikorkeakoulu 2016.)

Opinnäytetyöprosessin aikana huomasin, että tutkintoni lopputyön mukaisessa laajuudessa tehtynä ohjeistus on vasta alkua asiaan perehtymisessä. Liiketoiminnan suunnittelu on niin iso kokonaisuus, ja tilanteen, osaamistason sekä tavoitteiden ohjaama prosessi, että yleispätevää ohjetta on haastavaa luoda. Huomattuani liiketoiminnan suunnittelun laajuuden, pyrin rajaamaan tuottamani ohjeistuksen muutamalle sivulle, jossa käsitellään pääkohdat ja kokonaiskuva yritystoiminnan suunnittelusta.

Opinnäytetyötä tehdessäni pyrin asettumaan urheilu- ja liikuntakoulutuksen ammattilaisen asemaan, johon koin saavani apua omasta urheilijan taustastani. Pyrin miettimään asiat laatimaani ohjeistusta varten siitä näkökulmasta, etten tietäisi liiketaloudesta juuri mitään. Kuitenkin kokonaisuuden rakensin liiketaloudellisesta näkökulmasta. Koen, että laatimani ohjeistus voi olla hyödyllinen aloittaville yrittäjille, vaikka se ei olekaan yleispätevä ja kaiken kattava opas. Näkisin, että parhaiten laatimaani ohjeistusta saa hyödynnettyä silloin, jos yritystoimintaa suunnittelevalla ei ole kokonaiskuvaakaan siitä, mitä asioita kannattaa miettiä liikeidean jalostamisessa käytäntöön. Ohjeistuksesta voi hyötyä myös niin, että käyttää sitä pohjana oman ajatuskartan laatimiseen liiketoiminnan rakentamista varten.

Omaa ammatillista kehittymistä opinnäytetyöprosessi on tukenut tarjoamalla mahdollisuuden perehtyä syvemmin yrittäjyyteen, joka ei ollut valitsemassani liiketalouden opintojen suuntautumisessa pääaineena. Halusin kuitenkin valita opinnäytetyön aiheen niin, etten rajaa mahdollisia vaihtoehtoja aiemmin valitun suuntauksen perusteella, vaan mietin vaihtoehtot oman kiinnostuksen perusteella. Aihevalinnan päädyttyä lopulta omien opintojen suuntautumislinjan ulkopuolelle, mietin, kuinka haasteellista opinnäytetyön tekemisestä tulee leekaan. Jälkikäteen voin todeta tehneeni hyvän ratkaisun saadessani opinnäytetyöprosessin myötä uudenlaisia näkemyksiä liiketalouden alaan.

## LÄHTEET

- ANDERSON, J. ja NARUS, J.A. 1998. Business marketing: understand what customers value [verkkojulkaisu]. November-December issue of Harvard Business Review. [Viitattu: 2016-09-15.] Saatavissa: <https://hbr.org/1998/11/business-marketing-understand-what-customers-value>
- BESSANT, John ja TIDD, Joe 2015. Innovation and Entrepreneurship. Third Edition. Chichester [West Sussex]: John Wiley & Sons Ltd.
- BRIDGE, Rachel 2016. Ambition: Why It's Good to Want More and How to Get It. Chichester [West Sussex]: John Wiley & Sons Ltd.
- CARVALHO, João M.S. ja JONKER, Jan 2015. Creating a Balanced Value Proposition – Exploring the Advanced Business Creation Model [verkkojulkaisu]. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship Vol. 20 No. 2. Sheffield: Greenfield Publishing. [Viitattu: 2016-04-23.] Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/docview/1681254704?accountid=27296>
- COMAN, Alex ja RONEN, Boaz 2009. Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses [verkkojulkaisu]. International Journal of Production Research 47:20. [Viitattu: 2016-09-27.] Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/235409441\\_Focused\\_SWOT\\_Diagnosing\\_critical\\_strengths\\_and\\_weaknesses](https://www.researchgate.net/publication/235409441_Focused_SWOT_Diagnosing_critical_strengths_and_weaknesses)
- DORO 2016. Annual Report 2015 [verkkojulkaisu]. [Viitattu: 2016-09-28.] Saatavissa: [http://corporate.doro.com/blog/ar\\_2015/](http://corporate.doro.com/blog/ar_2015/)
- ERÄMAJA, Elias 2015. Palvelujen suhdanteet: Liikevaihdon kasvu jatkui viihde- ja virkistyspalveluissa (3/2015) [verkkoaineisto]. Helsinki: Palvelualojen työnantajat PALTA ry. [Viitattu: 2016-05-17.] Saatavissa: <https://www.palta.fi/viihde-ja-virkistyspalvelujen-suhdanteet-32015/>
- FRIEND, Graham ja ZEHLE, Stefan 2008. Guide to business planning. 2nd edition [verkkojulkaisu]. London: Profile Books Ltd. [Viitattu: 2016-11-06.] Saatavissa: <https://www.dawsonera.com/abstract/9781847651150>
- HABERBERG, Adrian 2000. Swatting SWOT [verkkoaineisto]. University of Westminster, Adrian Haberberg's Strategy Website. [Viitattu: 2016-09-29.] Saatavissa: <http://www2.wmin.ac.uk/haberba/SwatSWOT.htm>
- HALIK, J. 2012. The Application of PEST Analysis Based on EBRD and IBRD Methodology [verkkojulkaisu]. Central European Business Review, Volume 1, Number 3. Prague: University of Economics. [Viitattu: 2016-09-29.] Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/docview/1647734365?accountid=27296>
- HELANDER, Nina, KUJALA, Johanna, LAINEMA, Kirsi ja PENNANEN Miia 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- HESSO, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2., uud. painos. Vantaa: Helsingin seudun kauppakamari ja Hansaprint Oy.
- IKÄHEIMO, Seppo, LAITINEN, Erkki K., LAITINEN, Teija ja PUTTONEN, Vesa 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- ISOHERRANEN, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.



- KANNIAINEN, Vesa 1999. Yrittäjyys kansantalouden näkökulmasta. Teoksesta: LEHTONEN, Pekka. (toim.) Strateginen yrittäjyys. Helsinki: Multiprint.
- KAPLAN, Robert S. ja NORTON, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteuttaminen. (Suom. Margit Heinämäki.) Helsinki: Kauppakaari.
- KOKKONEN, Jouko 2015. Suomalainen liikuntakulttuuri – juuret, nykyisyys ja muutossuunnat. Keuruu: Suomen Urheilumuseo ja Otavan Kirjapaino Oy. Suomen Urheilumuseosäätiön tutkimuksia n:o 3.
- KOTLER, Philip ja ARMSTRONG, Gary 2013. Principles of Marketing. Fifteenth Edition [verkkojulkaisu]. Boston [Massachusetts]: Pearson Education Limited. [Viitattu: 2016-11-06.] Saatavissa: <https://www.dawsonera.com/abstract/9780273787853>
- LAAMANEN, Kai 1993. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- LIIKUNTALAKI. L 2015/390. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu: 2016-10-07.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>
- LITH, Pekka 2013. Liikuntabisnes on kasvuala. Helsinki: Verohallinto, Harmaan talouden selvitysyksikkö.
- LUMME, Marika 2015. Kuntokeskusten tarjonta kasvaa Myyrmäessä – yrittäjät uskovat kysyntään [verkkoinfo]. Vantaan Sanomat 2015-12-04. [Viitattu: 2016-05-14.] Saatavissa: <http://www.vantaansanomat.fi/artikkeli/333236-kuntokeskusten-tarjonta-kasvaa-myyrmaessa-yrittajat-uskovat-kysyntaan>
- LÄMSÄ, J., AHONEN, A., STENHOLM, J. ja MERO, A. A. 2013. Liikunta- ja urheilutoimiala Keski-Suomessa: Selvitys toimialan rakenteesta ja osaamistarpeesta [verkkojulkaisu]. [Viitattu: 2016-05-12.] Saatavissa: [http://www.keskisuomi.fi/filebank/23617-Liikunta-ja\\_urheilutoimiala\\_Keski-Suomessa.pdf](http://www.keskisuomi.fi/filebank/23617-Liikunta-ja_urheilutoimiala_Keski-Suomessa.pdf)
- MANNINEN, Laura 2015. Lidl-ilmio levisi kuntosaleihin – "Halpapää menee ylitarjonnan puolelle" [verkkoinfo]. Taloussanomat 2015-12-04. [Viitattu: 2016-05-14.] Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/raha/2015/12/04/lidl-ilmio-levisi-kuntosaleihin-halpapaa-menee-ylitarjonnan-puolelle/201516033/139>
- MCKINSEY & COMPANY 2000. Ideasta kasvuyritykseksi: käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. (Suom. Maarit Tillman.) Helsinki: WSOY.
- NISSINEN, Kari ja MÖTTÖNEN, Veli 2013. Sisäliikuntapaikkojen kysynnän ja tarjonnan nykytila [verkkojulkaisu]. VTT Technology 136. [Viitattu: 2016-05-16.] Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T136.pdf>
- OPETUSHALLITUS [2005]. Balanced Scorecard: Arvot, visio ja strategiat [verkkoinfo]. [Viitattu: 2016-10-07.] Saatavissa: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/arvot\\_visiot\\_ja\\_strategiat](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat)
- OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ 2016. Seuratoiminnan kehittämistuki (seuratuki) [verkkoinfo]. [Viitattu: 2016-05-17.] Saatavissa: [http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/Avustukset\\_seuratoiminnan\\_kehittamiseen.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/avustukset/Avustukset_seuratoiminnan_kehittamiseen.html?lang=fi)
- OSTERWALDER, Alexander 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken [New Jersey]: John Wiley & Sons, Inc.

- PITKÄNEN, Seppo 2012. Lehtori. [Luennot.] Liiketoimintasuunnitelma – ohje sisällöksi. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- PORTER, Michael E. 2008. On Competition – Updated and Expanded Edition. Boston [Massachusetts]: Harvard Business School Publishing Corporation.
- RASMUSSEN, L. B., ANDERSEN, L. F., BORODULIN, K., ENGHARDT BARBIERI, H., FAGT, S., MATTHIESSEN, J., SVEINSSON, T., THORGEIRSDOTTIR, H. ja TROLLE, E. 2012. Nordic monitoring of diet, physical activity and overweight – First collection of data in all Nordic Countries 2011 [verkkojulkaisu]. [Viitattu: 2016-05-14.] Saatavissa: <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:701468/FULLTEXT01.pdf>
- RISSANEN, Tapio 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjan-tähti.
- ROPE, Timo 2003. Johdon markkinointiratkaisut – Strateginen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- ROSVALL, Minna 2016. Kuntosalikisa kiihtyi – salikortin saa jopa kymppillä kuussa [verkkoai-neisto]. YLE Uutiset 2016-01-11. [Viitattu: 2016-05-14.] Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8584355>
- SAARELAINEN, Esa 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. [Helsinki]: Suomen Liikekir-jat.
- SANTALAINEN, Timo ja BALIGA, Ram B. 2015. Kun normibisnes ei riitä – kestävä strate-gointi. Helsinki: Talentum.
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2016. Uusia AMK- ja YAMK-koulutuksia tulossa yhteis-hakuun [verkkoaineisto]. [Viitattu: 2016-10-20.] Saatavissa: <http://portal.savonia.fi/amk/fi/tutustu-savoniaan/uusia-amk-ja-yamk-koulutuksia-tulossa-yhteishakuun>
- SAVON XPRESS 2016. Hyvinvointi luo bisnestä. Savon XPress – Alueen ihmiset ja palvelut Syksy 2016. Kuopio: T-Sellmark Oy.
- SLACK, Nigel ja LEWIS, Michael 2011. Operations Strategy. Third Edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- STRANDVIK, T., HOLMLUND, M. ja EDVARDSSON, B. 2012. Customer needing: a challenge for the seller offering [verkkojulkaisu]. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 27 Iss 2 pp. 132 – 141. [Viitattu: 2016-09-15.] Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/08858621211196994>
- SUOMEN KUNTOLIIKUNTALIITTO, SUOMEN LIIKUNTA JA URHEILU, NUORI SUOMI, SUO-MEN OLYMPIAKOMITEA JA HELSINGIN KAUPUNKI 2010. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010: Aikuisliikunta [verkkojulkaisu]. SLU:n julkaisusarja 6/2010. [Viitattu: 2016-05-12.] Saatavissa: [http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjkvMTNfNDRfMzJfMjQ2X0xpaWt1bnRhdHV0a2ltbWZlZXRfMjAwOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus\\_aikui-set\\_2009\\_2010.pdf](http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTEvMjkvMTNfNDRfMzJfMjQ2X0xpaWt1bnRhdHV0a2ltbWZlZXRfMjAwOV8yMDEwLnBkZiJdXQ/Liikuntatutkimus_aikui-set_2009_2010.pdf)
- TARVONEN, Hanne-Mari 2015. Personal trainerien vertailu helpottuu – hakemisto kokoaa alan ammattilaiset [verkkoaineisto]. Helsingin Sanomat 19.3.2015. [Viitattu: 2016-05-15.] Saatavissa: <http://www.hs.fi/hyvinvointi/a1426652819365>

TILASTOKESKUS 2008. Toimialaluokitus 2008. 85510 Urheilu- ja liikuntakoulutus. [Viitattu: 2016-04-21.] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/85510.html>

TILASTOKESKUS 2008. Toimialaluokitus 2008. 93120 Urheiluseurojen toiminta. [Viitattu: 2016-04-22.] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/93120.html>

TILASTOKESKUS 2008. Toimialaluokitus 2008. 93130 Kuntokeskukset. [Viitattu: 2016-04-22.] Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/93130.html>

TROTT, Paul 2012. Innovation Management and New Product Development. Fifth Edition. Harlow: Financial Times / Prentice Hall.

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset [verkkojulkaisu]. TEM raportteja 20/2014. [Viitattu: 2016-04-23.] Saatavissa: [https://www.tem.fi/files/40524/TEMrap\\_20\\_2014\\_web\\_03072014.pdf](https://www.tem.fi/files/40524/TEMrap_20_2014_web_03072014.pdf)

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ 2011. Yrittäjyyskatsaus 2011 [verkkojulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työ ja yrittäjyys 34/2011. [Viitattu: 2016-04-23.] Saatavissa: [https://www.tem.fi/files/31001/TEMjul\\_34\\_2011\\_netti.pdf](https://www.tem.fi/files/31001/TEMjul_34_2011_netti.pdf)

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ: YRITYS-SUOMI [n.a.]. Liiketoimintasuunnitelma [verkkoaineisto]. [Viitattu: 2016-09-30.] Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/liiketoimintasuunnitelma>

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ: YRITYS-SUOMI [n.a.]. Yrittäjän ominaisuudet [verkkoaineisto]. [Viitattu: 2016-09-30.] Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/yrittajan-ominaisuudet>

ULRICH, Karl T. ja EPPINGER, Steven D. 2012. Product Design and Development. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.

VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

WICKHAM, Philip A. 2006. Strategic Entrepreneurship. Fourth Edition. New York: Financial Times Prentice Hall.

WORTHINGTON, Ian ja BRITTON, Chris 2009. The Business Environment. Sixth Edition. Harlow [Essex]: Prentice Hall ja Pearson Education Limited.

YLE 2013. Kilpailu kiristyy liikunta-alalla [verkkoaineisto]. [Viitattu: 2016-05-17.] Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/kilpailu\\_kiristyy\\_liikunta-alalla/6534700](http://yle.fi/uutiset/kilpailu_kiristyy_liikunta-alalla/6534700)

ÄIJÖ, Toivo 2008. Kilpailukyky huippukuntoon, Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva: WS Bookwell Oy.

## LIITE 1: OHJEISTUS



# YRITTÄJÄKSI

## URHEILU- JA LIKUNTAKOULUTUKSEN TOIMIALALLE

Tiivistelmä liiketoiminnan suunnitteluprosessista.

# YRITTÄJÄKSI

## URHEILU- JA LIIKUNTAKOULUTUKSEN TOIMIALALLE

### Johdanto

Tämän ohjeistuksen tarkoituksena on helpottaa urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialan yrittäjyydestä haaveilevan suunnitteluprosessia. Tavoitteena on vastata muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

Mistä suunnittelussa pitäisi lähteä liikkeelle?

Missä järjestyksessä asioita kannattaisi miettiä?

Mitä kaikkea tulisi huomioda, kun haluan yrittäjäksi?

Jos minulla on jo idea, niin voinko vain perustaa yrityksen ja kokeilla miten käy?

Tämä ohjeistus ei vastaa kysymyksiin yrityksen perustamisen käytännön toimenpiteistä. Käytännön toimenpiteisiin kuuluvat esimerkiksi yhtiömuodon valinta, ilmoitukset ja rekisteröinnit sekä kirjanpidon järjestäminen. Yrityksen perustamisen käytännön vaiheisiin löytyy lukuisia oppaita niin painettuna kuin sähköisessä muodossa. Näihin käytännön toimenpiteitä käsitteleviin oppaisiin kannattaa tutustua viimeistään siinä vaiheessa, kun päättää toteuttaa suunnitelmansa ja aloittaa yritystoiminnan.

Ohjeistukseni keskittyy niihin vaiheisiin, mitkä edeltävät yritystoiminnan aloittamista. Suunnitteluvaihe ennen yrityksen perustamista on tärkein vaihe, jotta menestymisestä tulevaisuudessa edes uskaltaa haaveilla. Urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalla yritysten vaihtuvuus ja konkurssit ovat tutkitusti yleisempiä kuin muilla toimialoilla. Hyvä suunnittelu on siis korostuneessa asemassa, jos urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalla haluaa menestyä.

Olen laatinut tämän oppaan liiketalouden ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä. Toimialan valinta oppaassa perustuu omiin kiinnostuksen kohteisiin. Urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialan lisäksi tätä opasta voi hyödyntää myös muuta liikunta-alan toimintaa ajatellen tai soveltaen myös kokonaan muille toimialoille.

Ohjeistus pohjautuu pitkälti Carvalhon ja Jonkerin vuonna 2015 esittelemään ABC-malliin, jossa yhdistetään yrityksen suunnittelun vaiheita. Opinnäytetyöraportissani käsitelen ABC-mallia ja siihen liittyviä suunnittelun vaiheita tarkemmin. Tämä opas keskittyy siihen, miten ABC-mallia voisi hyödyntää käytäntöön urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalla.

Ohjeistuksessani pyrin tuomaan erityisesti liiketaloudellista ajattelua liikuntakoulutuksen yritystoiminnan suunnitteluun.

## URHEILU- JA LIIKUNTA- KOULUTUS

Toimiala käsittää kaikki ne yritykset, yhteisöt ja yhdistykset, jotka järjestävät urheilu- ja liikuntaharrastukseen liittyvää koulutusta.

Koulutus voidaan toteuttaa esimerkiksi valmennuskursseina tai leireinä.

Tyypillisiä alan yrittäjiä ovat personal trainerit.

Urheiluopistot, kuntosalit ja kuntokeskukset sekä urheiluseurat eivät sisälly tähän toimialaan.



## SUUNNITTELUN OSA-ALUEET

Yritystoiminnan suunnittelun voidaan ajatella koostuvan neljästä pääkohdasta:

- Yrittäjyys ja yritystoiminta
- Liiketoimintamalli
- Strateginen suunnittelu
- Liiketoimintasuunnitelma

Nämä neljä pääkohtaa seuraavat suunnittelussa toinen toistaan, ja nivoutuvat osittain yhteen.

Liiketoimintasuunnitelma on edellä mainituista suunnittelun vaiheista jo hyvin lähellä yritystoiminnan käynnistämistä. Liiketoimintasuunnitelma onkin usein erityisesti rahoittajia varten tehty, mutta hyvin laadittuna ja säännöllisesti päivitettyinä siitä voi hyötyä eniten yrittäjä itse. Kaiken tulisi kuitenkin lähteä yrittäjyyden ja yritystoiminnan suunnittelemisesta ja hahmottelemisesta.

Seuraavassa pelkistetty esimerkki siitä, kuinka suunnittelu voisi edetä:

1. Mikä olisi sellainen palvelu tai palveluiden kokonaisuus, jota ei ole vielä tarjolla? Kuinka voin erottautua muista liikuntakouluttajista? Mitä ihmisten tarpeita ja toiveita ei ole täytetty?
2. Millainen tuote/palvelu? Kuka ja ketkä siitä olisivat kiinnostuneita? Missä ja millä alueilla tuotteen markkinat ovat?
3. Mikä on se ongelma mihin tarjoan ratkaisun tuotteellani? Kuinka monelle tarjoan ratkaisun? Onko nyt oikea ajankohta toteuttaa ideani, ja jos on, niin miksi?
4. Mikä on kohderyhmäni? Millaiset ihmiset ovat pääasiallinen asiakasryhmäni? Miten valittu/tavoiteltu asiakasryhmä vaikuttaa hinnoitteluun, viestintään sekä siihen missä ja miten toteutan liikuntakoulutuksen?
5. Mistä yritykseni koostuu? Mikä on tiimini? Kenen kanssa teen yhteistyötä? Mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla?
6. Mitkä ovat sidosryhmäni? Keitä ovat esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat, työntekijät ja toiminnan rahoittajat?
7. Miten pystyn tuottamaan lisäarvoa taloudellisesta näkökulmasta? Entä yhteiskunnan ja ympäristön kannalta? Voinko saavuttaa kilpailuetua tuottamalla lisäarvolla ja lupauksillani?
8. Mikä on yrityksen missio, visio ja arvot? Miksi yritys on olemassa? Mikä on tavoiteltu suunta tulevaisuudessa? Mitkä perusarvot ovat olennaisia yrityksen tehtävän toteuttamisessa?
9. Mitkä ovat tavoitteeni lyhyellä ja pitkällä aikavälillä? Missä pitäisi olla vuoden päästä, missä viiden vuoden päästä?
10. Millaisilla toiminnan strategioilla valittuihin tavoitteisiin voisi yltää parhaiten? Onko jotain vaihtoehtoja erilaisiksi strategiaksi? Kuinka suunnittelun strategian saisi parhaiten käytäntöön?
11. Kuka vastaa mistäkin tehtävästä? Aikataulut? Mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit?
12. Millaiset ovat ennustettavat tulot ja menot? Miten turvaan riittävän rahoituksen liiketoiminnan pyörittämiseen?
13. Miten tulos voisi kehittyä muutaman vuoden sisällä? Tulisiko myöhemmin isompia investointeja?
14. Onko toiminta oletettavasti taloudellisesti kestäväällä pohjalla myös tulevaisuudessa?
15. Vastasinko edellä mainittuihin kysymyksiin realistisesti ja hyvillä perusteluilla? Vaikuttaako tämän pohdinnan jälkeen siltä, että yritystoiminnan käynnistäminen olisi mahdollinen ja kannattava vaihtoehto?

## YRITTÄJYYS JA YRITYSTOIMINTA

Yrittäjyys sopii heille, jotka haluavat tehdä itsenäisempiä päätöksiä verrattuna palkansaajiin, ja kokevat saavansa yrittäjyydestä tietynlaista vapautta toimia haluamallaan tavalla. Yritystoiminta on myös houkuttelevaa sen antamien mahdollisuuksien takia. Parhaimmillaan, jos onnistuu hyvin, yrittäjyys voi tarjota taloudellista menestymistä. Mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen toimii osalle houkuttelevana tekijänä yrittäjyydessä.

Yritystoiminta vaatii huolellista suunnittelua, jotta voitaisiin välttyä täydelliseltä epäonnistumiselta, ja mahdollisuudet menestykseen olisivat realistisempia. Tutkimusten mukaan erityisesti urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalla yritysten vaihtuvuus on suurta, mikä kertoo osaltaan kovasta kilpailusta ja toisaalta yritystoiminnan suunnittelussa voi olla puutteita.

### Ihmisten tarpeisiin ja toiveisiin vastaaminen

Palveluyritysten, jollaisia urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialan yritykset ovat, toiminnan ytimessä on asiakas. Kun suunnitellaan liikunta-alan koulutusta, niin keskeisenä kysymyksenä on se, mitä asiakkaat haluavat ja voisivatko he olla innostuneita jostain, mitä heille ei ole vielä kukaan tarjonnut. Kilpailun ollessa kovaa urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalla, on asiakaslähtöisyys erityisen korostuneessa asemassa. Voidaan siis ajatella, että koko toiminnan pitäisi perustua asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin.

Tärkeää on miettiä mitä palveluita ei ole vielä tarjolla liikunta-alalla tai voisiko esimerkiksi tietyistä yksittäisistä palveluista muodostaa palvelukokonaisuuden, jota kukaan muu ei tällä hetkellä tarjoa. Mikäli suunniteltu palvelu on sellainen, jota löytyy markkinoilta jo paljon, niin mikä voisi olla se juttu, joka tekee tästä uudesta palvelusta muita paremman ja houkuttelevamman.

Pohdinnan lisäksi on hyvä saada myös tietoa potentiaalisilta asiakkailta. Mikäli on mahdollista kerätä ja hyödyntää tietoa asiakkaista ennen yrityksen perustamista ja palvelun lanseeraamista, niin on hyvät mahdollisuudet toteuttaa sellaista palvelua, jolle löytyy potentiaalisia asiakkaita. Mahdollista valmista tutkimustietoa markkinoista kannattaa myös etsiä ja hyödyntää.

Markkinoiden potentiaalia ja yrityksen toimintaympäristöä kannattaa analysoida esimerkiksi tunnettujen PEST- ja SWOT-analyysimenetelmien avulla.

### Palvelu

Yrityksen tarjoama tuote tai palvelu antaa yritykselle kasvot. Liikunta-alan yrityksen kohdalla tämä pitää erityisesti paikkansa. Palvelun tuottamisessa haasteena on, kuinka sen saa toteutettua juuri tietynlaisena ja kerrasta toiseen yhtä hyvänä. Kilpailuetua voi tuoda se, jos pystyy toteuttamaan palvelun asiakaskohtaisesti. Jokainen palveltava asiakas saisi omien toivomustensa mukaisesti räätälöityä palvelua. Räätälöinti on kuitenkin haastavaa, ja erityisesti silloin, jos tarjottavaa palvelua ei kohdenneta riittävän tarkasti tietylle asiakasryhmälle, vaan yritetään tarjota kaikille kaikkea.

Palvelun kehittämiseen kannattaa käyttää liiketoiminnan suunnittelussa eniten aikaa, sillä se on kaikkein tärkein asia liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Palvelu tulisi myös kehittää asiakkaan tarpeet huomioiden, eikä vain pyrkiä kehittämään omasta mielestä hyvää palvelua, jota yrittää markkinoida mahdollisimman hyvin asiakkaille. Aloittavan yrityksen kannattaa hyödyntää erityisesti pienen yrityksen mukanaan tuomaa henkilökohtaisuutta. Toimintaa kannattaa totta kai pyrkiä kasvattamaan, mutta mikäli onnistuu säilyttämään samalla henkilökohtaisuuden asiakkaiden palvelemissa, on silloin onnistuttu saavuttamaan kilpailuetua muihin yrityksiin.



## LIIKETOIMINTAMALLI

Liiketoimintamalli on se toimintojen kokonaisuus, josta muodostuu lopputuloksena asiakkaille tarjottava palvelu. Liiketoimintamallissa kiteytyy se, minkä kaikkien asioiden tulee olla kunnossa, jotta tavoiteltu lopputulos toteutuu.

### Palvelun kohdentaminen

Yrityksen tarjoama palvelu on liiketoimintamallin suunnittelun ytimessä. Jotta palvelua olisi mahdollisimman helppo markkinoida ja saada sille kiinnostusta, on ajattelu järkevää aloittaa asiakkaan näkökulmasta. Kaikkien asiakkaiden ja asiakasryhmien tarpeita on todella vaikeaa täyttää yhdellä ja samalla palvelulla, joten täytyy valita tietty kohderyhmä.

Kohderyhmää valitessa on hyvä selvittää, mitä juuri kyseiset asiakkaat arvostavat. Liikuntapalveluiden osalta esimerkiksi eri ikäluokilla voi olla hyvin erilaiset odotukset ja vaatimukset tarjottavalle palvelulle. Myös saman ikäluokan sisällä on monia erilaisia ryhmiä, esimerkiksi nuorten motiivit liikkumisessa voivat vaihdella tavoitteellisesta kilpaurheilusta kevyeen kuntoiluun tai täydelliseen liikkumattomuuteen ja osalle liikkunnalla ja urheilulla ei ole minkäänlaista asemaa omassa elämässään. Olennaista on se, että hyvä idea on usein sellainen, mitä kukaan muu ei vain ole tullut ajatelleeksi. Tavoiteltuun kohderyhmään kuuluvat eivät välttämättä itse hahmota, mikä olisi heille uusi ja kiinnostava palvelu, heillä voi siis olla tiedostamattomia tarpeita, joita ei ole vielä täytetty.

Mitä selkeämmin ja tiukemmin tavoiteltujen asiakkaiden kohderyhmä on määritelty, sitä helpompaa on rakentaa kokonaisuudesta asiakkaita tyydyttävä ratkaisu ja myös markkinointi ja mainonta onnistuvat varmemmin.

Kohderyhmän valinta on kuitenkin siinä mielessä vaikeaa, että se tarkoittaa samalla sitä, että useista muista asiakkaista pitää luopua. Kuitenkin aloittavan ja pienen yrityksen on helpompaa menestyä, kun se tietää mitä tarjoaa ja kenelle sekä mitä lisäarvoa kyseiselle asiakasryhmälle tuotetaan.

### Organisaation muodostaminen ja yhteistyö

Valittu palvelu, mitä aiotaan lähteä toteuttamaan, vaikuttaa paljon siihen, mitä ja ketä tarvitaan suunnitelman toteuttamiseksi. Urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialalla yhteistyö voi käsittää myös paljon perustettavan yrityksen ulkopuolisia tahoja valitusta palvelusta ja palvelukokonaisuudesta riippuen. Jos halutaan esimerkiksi tarjota aiempaa kokonaisvaltaisempaa ja henkilökohtaisempaa liikuntakoulutusta- ja ohjausta, jolloin palvelukokonaisuus voi käsittää eri alan asiantuntijoiden hyödyntämisen liikunnallisen elämäntavan edistämiseksi, voidaan tarvita esimerkiksi ravitsemustieteisiin tai liikuntafysiologiaan erikoistuneita asiantuntijoita avuksi. Organisaatorakenne voi siis koostua yrityksen oman henkilökunnan lisäksi useista muista yrityksistä ja yhteistyökumppaneista. Palvelukokonaisuus voi siis muodostua siten, että urheilu- ja liikuntakoulutuksen toimialan yrityksen tehtävä on tarjota vain oman osaamisalansa mukainen panos tähän kokonaisuuteen.

Monialainen yhteistyö on ollut Suomessa perinteisesti vähäistä liikunta-alalla. Julkinen sektori on pitkään ollut selkeästi ykkösasemassa liikuntapalveluiden tuottajana yhdessä urheiluseurojen kanssa. Tämä voi tuoda haasteita uudelle yrittäjälle, mutta yhteistyöhön kannattaa pyrkiä ja panostaa, sillä juuri se voi olla ratkaiseva tekijä, jolla pystyy erottautumaan kilpailijoista ja varmistamaan kannattavan liiketoiminnan.



## STRATEGINEN SUUNNITTELU

Strateginen suunnittelu on yritykselle käytännössä toteutussuunnitelma pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi.

### Missio, visio, arvot ja strategia

Missio on tiivistetty vastaus siihen, miksi yritys on olemassa ja miksi yritys tekee juuri sitä mitä tekee. Hyvin mietitty missio toimii tukena yritykseen liittyvässä päätöksenteossa. Kun idea tuotettavasta palvelusta on hiottu kuntoon, on helppo lähteä määrittämään yrityksen missiota.

Visio on yrityksen tulevaisuuden tavoitetilä. Se voi olla esimerkiksi tiettyyn asemaan yltämistä markkinoilla. Vision tarkoitus on olla kova ja haastava päämäärä, jonka voi kuitenkin ajatella olevan realistista saavuttaa kovalla työllä pidemmällä aikavälillä.

Arvot toimivat ohjeina, joita tulee pyrkiä noudattamaan päivittäisessä toiminnassa matkalla kohti yrityksen tavoitetilää. Arvot ovat paitsi yritykselle itselleen tärkeitä, niin myös ulkoisille tahoille ja yhteistyökumppaneille arvot kertovat siitä, millainen yritys on. Mikäli määritetyt arvot myös näkyvät yrityksen päivittäisessä tekemisessä on se myös hyvää mainosta yritykselle.

Strategian tarkoituksena on vastata siihen, kuinka pääsemme tavoiteltuun päämäärään. Strategia tiivistää yrityksen tärkeimmät toiminnot ja päämäärät yhdeksi toteutussuunnitelmaksi.

Missio ja arvot pysyvät yrityksillä usein samoina, sillä olemassaolon syy ja perusarvot ovat yleensä muuttumattomia. Visio on usein muuttuva, sillä aiempi visio voidaan saavuttaa, ja myös markkinat muuttuvat ja pitkän tähtäimen tavoitteet voi olla järkevää kohdentaa markkinoiden muutosten mukaisesti. Vision muuttuessa muutetaan myös strategiaa vastaamaan muuttunutta tilannetta.

### Tavoitteet

Vision lisäksi tarvitaan myös lyhyemmän aikavälin tavoitteita. Ensinnäkin siksi, että tekeminen on mielekkäämpää, kun jokin selkeä päämäärä esimerkiksi viikko- kuukausi- tai vuosikohtaisesti. Toisekseen tavoitteiden avulla voidaan seurata edistymistä kohti visiota.

Tavoitteet voivat olla uudella urheilu- ja liikuntakoulutuksen alan yrityksellä alkuun esimerkiksi uusien sopimusten solmiminen tietyssä ajassa ja vaikka toiminnan tuloksen tietyn suuruinen kehittyminen vuodessa. Yrityksen yhteisten tavoitteiden lisäksi kannattaa asettaa riittävästi henkilökohtaisia tavoitteita, jotka auttavat pääsemään isompiin tavoitteisiin. Kannattaa siis jaotella vision toteuttamiseen pyrkivät tavoitteet sopiviksi ja riittävän pieniksi ja konkreettisiksi tavoitteiksi.

### Tehtävät

Järkevä ja hyvin suunniteltu tehtävänjako on tärkeää, jotta yrityksen resurssit tulee hyödynnettyä fiksusti. Varsinkin uuden yrityksen osalta tehtävien jakaminen on tärkeää, sillä yritystoiminnan käynnistämiseen vaadittava työmäärä on usein hyvin suuri. Organisaatiorakenne on aluksi hyvä pitää riittävän yksinkertaisena, jotta ajan mukaan tehtävät tarvittavat päivitykset onnistuvat mahdollisimman sujuvasti ja muutoksiin ei ole liian suurta kynnystä.

### Rahoitus

Riittävän rahoituksen saaminen on usein kynnyskysymyksenä yrityksen perustamisessa. Olennaista on laskea ja arvioida realistisesti, missä vaiheessa toiminnasta saadaan enemmän tuloja, kuin sen pyörittämisestä syntyy kuluja. Suunnitelmat eivät aina toteudu halutulla tavalla, joten paras tilanne on silloin, jos rahoitusta on tarvittaessa saatavilla lisää mahdollisiin yllättäviin kuluihin tai ilmenneisiin lisäinvestoinnin tarpeisiin.

## LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma on yhteenveto yrityksen toimintasuunnitelmasta ja vastaa muun muassa seuraaviin kysymyksiin: mitä, miten, missä, miksi ja millä rahalla? Liiketoimintasuunnitelmaa voi hyödyntää sellaisenaan yritystoiminnan suunnitteluun, mutta yrityksen lopullisen liiketoimintasuunnitelman lisäksi on hyvä olla epäviralliset pohdinnat ja hahmotelmat erikseen. Esimerkiksi liiketoiminnan rahoittajat pyytävät yrityksiltä liiketoimintasuunnitelman nähtäväksi, jolloin liiketoimintasuunnitelma on hyvä olla tiivistelmä yritysideoita ja yrityksen toiminnan toteuttamissuunnitelmasta.

Liiketoimintasuunnitelmasta kannattaa tehdä kaksi versiota.

Toinen versio voi olla pidempi dokumentti väliotsikoineen, jossa on kaikki olennaiset asiat avattu riittävän pitkällä perusteluilla. Pidemmän liiketoimintasuunnitelman laatimisesta ja sisällöstä löytyy useita ohjeita kirjoina sekä verkkoaineistoina, joihin kannattaa tutustua tarkemmin liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa.

Toisena liiketoimintasuunnitelman versiona kannattaa laatia yhdelle paperille mahtuva yksinkertaistettu versio. Lyhyt liiketoimintasuunnitelma on helppo ja nopea käydä läpi ja se auttaa hahmottamaan yritystoiminnan kokonaisuuden yhdellä silmäyksellä.

Se, kumman laatii ensin, lyhyen vai pitkän version liiketoimintasuunnitelmasta, riippuu täysin siitä, miten suunnitteluprosessi etenee. Mikäli on helpompaa lähteä miettimään yksittäisiä liiketoiminnan osa-alueita ensin, voi pidempi versio olla helpompi laatia alkuun ja tiivistää se myöhemmin. Toisaalta voi olla helpompaa lähteä lyhyestä versiosta liikkeelle ja perustella pidemmässä versiossa eri osa-alueita tarkemmin.

Liiketoimintasuunnitelmaa voi myös hahmotella koko yrityksen perustamisen suunnittelun aikana yhdelle sivulle mahtuvana versiona. Tällöin se toimii suunnittelun apuvälineenä ja työkaluna.

Seuraavassa esimerkki tiivistetystä liiketoimintasuunnitelmasta, joka on laadittu kuvitteelliselle liikunta-alan yritykselle:

<b>Keskeiset kumppanit ja sidosryhmät</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- kaupungin liikuntatoimi</li><li>- kuntosalit, liikuntapaikat</li><li>- liikunnanohjaajat</li></ul>	<b>Keskeiset toiminnot</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- liikuntaharrastusten järjestäminen yritysten työntekijöille vapaa-ajalla yhteisesti</li></ul>	<b>Arvolupaus</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- madallamme kynnystä lähteä mukaan liikkumaan</li><li>-&gt; aiempaa useampi innostuu liikkumaan</li><li>-&gt; terveemmät työntekijät</li><li>-&gt; kulut pienemmäksi</li></ul>	<b>Asiakassuhteet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- asiakasyritykset ovat kumppaneitamme</li><li>-&gt; kehitämme palveluitamme toiveiden mukaisesti</li><li>- kannustamme kutsumaan muita yrityksiä mukaan yhteisöömme</li></ul>	<b>Asiakkaiden kohderyhmät</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- yritykset, jotka haluavat järjestää työntekijöilleen vapaa-ajan liikuntaa</li><li>- erityisesti pk-yrityksille mahdollisuus saada aiempaa helpommin järjestettyä työntekijöille mahdollisuus liikuntaharrastuksiin</li></ul>
	<b>Keskeiset resurssit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- liikunnanohjaajat ja -opettajat</li><li>- liikuntatilat</li><li>- yritys yhteistyö: suhteet ja markkinointi</li><li>- ilmoittautumisjärjestelmä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- laaja valikoima urheilu- ja liikuntalajeja, kun tunnit avoimia useiden yritysten henkilöstölle</li><li>- yksilöllisten tarpeiden parempi huomiointi</li></ul>	<b>Toimituskanavat</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- vierailukäynnit yrityksiin</li><li>- eri alojen messuihin osallistuminen</li><li>- sosiaalinen media, interaktiivinen läsnäolo</li></ul>	
<b>Kustannusrakenne</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- liikuntatilojen vuokrat</li><li>- markkinointikulut</li><li>- liikunnanohjaajien palkat ja palkkiot</li><li>- ilmoittautumisjärjestelmän ylläpito ja kehitys tai valmiin järjestelmän lisenssi</li><li>- muut tukitoiminnot</li></ul>			<b>Tulonlähteet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- kiinteä kuukausimaksu yrityksille</li><li>- valittu palvelun taso ja yrityksen henkilöstömäärä perusteena hinnoittelulle</li></ul>	

## YHTEENVETO

Tämän ohjeistuksen tarkoituksena on toimia johdantona yritystoiminnan suunnitteluun. Yrittäjyys on aina suuri riski, mutta samalla houkutteleva vaihtoehto. Laatimani ohjeistus ei ole täysin kattava, vaan käsittelee pääasiat tiivistetysti. Jokaiseen suunnittelun osa-alueeseen kannattaa perehtyä tarkemmin esimerkiksi kirjallisuuden avulla, kun suunnittelee yritystoiminnan käynnistämistä.

Liikunta-ala on myös jatkuvasti kehittyvä ja potentiaalinen ala, joten on järkevää seurata aktiivisesti mitä alalla tapahtuu ja millaisia uusia yrityksiä markkinoille ilmestyy. Kirjoittajan mielipide on, että unelmiaan kannattaa seurata ja hyvät ideat toimivat, jos ne vain toteutetaan hyvin. Todella suuri työ on siinä vaiheessa tehty, kun yritystoiminta on huolella suunniteltu ja liiketoiminta on valmiina alkamaan, mutta suurin työ on varmasti siinä vaiheessa edessä, kun ottaa hypyn kohti tuntematonta ja lähtee kokeilemaan siipiään yrittäjänä. Toivon, että tästä ohjeistuksesta on apua yritystoiminnan aloittamiseen.